

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Глава 1. Теоретико-методологические основы управления производством

1.1 Концептуальный аспект необходимости повышения роли управления в промышленном производстве

Управленческий фактор является первостепенным в обеспечении развития и функционирования сложнейшей глобальной системы, именуемой человеческим сообществом, и всей ее взаимосвязанной и взаимообусловленной инфраструктуры.

Анализ развития экономики развитых зарубежных стран, показывает, что на протяжении практически всей второй половины XX века развитие экономики любой из них всегда следовало определенным принципам сочетания интенсивных и экстенсивных факторов. Экстенсивные факторы преобладали на этапе становления новых отраслей и производств, а на этапе совершенствования техники и технологии производства безусловный приоритет имели интенсивные факторы.

Существенно иная ситуация сложилась в народном хозяйстве нашей страны, и это явилось одной из главных причин нашего отставания в темпах роста и направлениях практического использования достижений НТП. Данное явление в конечном итоге и предопределило нарастание кризисных ситуаций в экономике, а после ликвидации отраслевых министерств и централизованной системы управления и резкой, не учитывающей уровень технико-экономического развития отраслей народного хозяйства либерализации внешнеэкономических связей, поставило на грань катастрофы промышленность и сельское хозяйство России.

В настоящее время первоочередной задачей является восстановление управляемости экономическими процессами, поскольку лишь после этого можно говорить о возрождении отечественной экономики.

Нельзя сказать, что в нашей стране не существовала или не развивалась наука управления. Однако нельзя не признать и то, что мы уделяли явно недостаточно внимания ряду направлений развития теории и практики управле-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

но темпов и направлений развития научно-технического прогресса, без исчерпывающей информации не представляется возможным. Одной из важных причин этого отрыва является снижение объемов поступления в Россию зарубежных фундаментальных трудов, периодических и реферативных изданий, которое оправдывается отсутствием средств на приобретение литературы и её перевод. И мы считаем, что эта проблема должна решаться в централизованном порядке на государственном уровне.

1.3. Концептуальная оценка проблем централизации и децентрализации управления на промышленных предприятиях

Развитие экономики любой страны мира всегда обеспечивается определенным сочетанием интенсивных и экстенсивных факторов. И речь может идти лишь об удельном весе каждого из них в определенных конкретно сложившихся условиях. Так, например, на этапе становления новых отраслей и производств всегда преобладают экстенсивные факторы, а на этапе совершенствования техники и технологии производства безусловным приоритетом должны пользоваться интенсивные факторы. Анализ развития экономики развитых зарубежных стран, показывает, что они этому принципу следовали на протяжении практически всей второй половины XX столетия. Существенно иная ситуация сложилась в народном хозяйстве нашей страны, и это явилось одной из главных причин его отставания в темпах роста и направлениях практического использования достижений научно-технического прогресса. Данное явление в конечном итоге и предопределило нарастание кризисных ситуаций в народном хозяйстве, а после ликвидации отраслевых министерств и централизованной системы управления и резкой, не учитывающей уровень технико-экономического развития отраслей народного хозяйства, либерализации внешнеэкономических связей, поставило на грань катастрофы промышленность и сельское хозяйство России. В настоящее время главной задачей оперативного характера является восстановление управляемости эко-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

Глава 1. Теоретико-методологические основы управления производством

1.1 Концептуальный аспект необходимости повышения роли управления в промышленном производстве

Управленческий фактор является первостепенным в обеспечении развития и функционирования сложнейшей глобальной системы, именуемой человеческим сообществом, и всей ее взаимосвязанной и взаимообусловленной инфраструктуры.

Анализ развития экономики развитых зарубежных стран, показывает, что на протяжении практически всей второй половины XX века развитие экономики любой из них всегда следовало определенным принципам сочетания интенсивных и экстенсивных факторов. Экстенсивные факторы преобладали на этапе становления новых отраслей и производств, а на этапе совершенствования техники и технологии производства безусловный приоритет имели интенсивные факторы.

Существенно иная ситуация сложилась в народном хозяйстве нашей страны, и это явилось одной из главных причин нашего отставания в темпах роста и направлениях практического использования достижений НТП. Данное явление в конечном итоге и предопределило нарастание кризисных ситуаций в экономике, а после ликвидации отраслевых министерств и централизованной системы управления и резкой, не учитывающей уровень технико-экономического развития отраслей народного хозяйства либерализации внешнеэкономических связей, поставило на грань катастрофы промышленность и сельское хозяйство России.

В настоящее время первоочередной задачей является восстановление управляемости экономическими процессами, поскольку лишь после этого можно говорить о возрождении отечественной экономики.

Нельзя сказать, что в нашей стране не существовала или не развивалась наука управления. Однако нельзя не признать и то, что мы уделяли явно недостаточно внимания ряду направлений развития теории и практики управле-

номическими процессами. При решении этой проблемы следует учитывать, что нами был накоплен солидный и далеко не всегда негативный опыт управления народным хозяйством. Нельзя сказать, что в нашей стране не существовала или не развивалась наука управления. Однако нельзя не признать и того, что здесь уделялось явно недостаточно внимания ряду направлений развития теории и практики управления, которые длительное время с высокой степенью эффективности используются в развитых зарубежных странах. И в первую очередь здесь следует указать на слабый процесс подготовки управленческих кадров как на макро-, так и на микроуровнях с акцентом формирования их мировоззрения на использование интенсивных факторов в развитии экономики. И если в условиях централизованной системы управления проблема дефицита квалифицированных кадров этой направленности не проявлялась с достаточной остротой на промышленных предприятиях, поскольку подавляющее большинство стратегических решений поступало на них из центральных органов, то в нынешних условиях эта проблема вышла на одно из первых мест, и без ее решения невозможно ни возрождение экономики, ни формирование рыночных отношений в России. Причем, управленческие кадры на промышленных предприятиях должны в настоящее время работать в непривычной для них ситуации, характеризующейся высоким уровнем самостоятельности принимаемых решений, возросшей ответственностью за их реализацию и риском. Эта ситуация создана переходом от командной системы к преобладающей роли влияния внешней среды с ее рыночными рычагами воздействия. В этих условиях проблема восстановления экономики на интенсивно-инновационной основе приобретает особенно большую сложность в силу влияния целого ряда факторов. Во-первых, создание конкурентной среды, являясь мощным стимулом для более динамичного развития производства, требует более активной и качественной работы управленческого аппарата, поскольку он должен обеспечить не только выживаемость предприятия, но и найти, и завоевать для своей продукции место

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ния, которые длительное время с высокой степенью эффективности используются в развитых зарубежных странах.

Известно, что в промышленности, как и в любой другой отрасли народного хозяйства, в конечном итоге всегда выигрывает та система или организация, в которой наиболее эффективно осуществляются процессы управления. При этом необходимыми условиями эффективного исполнения управленческих функций являются постоянное наращивание управленческого потенциала и формирование высококачественной информации.

Одной из главных задач управления является поиск максимально эффективного пути решения проблем и реализации целей. Здесь можно условно выделить уровни макроуправления и микроуправления. Задача первого – правильно ставить проблему, отыскивать возможные варианты ее решения и после выбора варианта осуществлять контроль за его соблюдением, задача второго – разработать оперативный план реализации выбранного варианта решения проблемы и осуществить его на практике.

В советское время имел место слабый процесс подготовки управленческих кадров, как на макро-, так и на микроуровнях с акцентом формирования их мировоззрения на использование интенсивных факторов в развитии экономики. И если в условиях централизованной системы управления проблема дефицита квалифицированных кадров этой направленности, безусловно, существуя де-факто, не проявлялись с достаточной остротой на промышленных предприятиях, поскольку подавляющее большинство решений поступало на них из центральных органов, то в нынешних условиях эта проблема вышла на одно из первых мест, и без ее решения невозможно ни возрождение экономики, ни формирование рыночных отношений в России в том виде, в котором они имеют место в высокоразвитых зарубежных странах.

Безусловно, нами был накоплен огромный собственный опыт управления крупными и крупнейшими промышленными комплексами, и, тем не менее, мы всегда, нередко с оговорками, проявляли интерес к анализу тенденций и критическому осмысливанию всего ценного, что происходило в управлении в за-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

номическими процессами. При решении этой проблемы следует учитывать, что нами был накоплен солидный и далеко не всегда негативный опыт управления народным хозяйством. Нельзя сказать, что в нашей стране не существовала или не развивалась и наука управления. Однако нельзя не признать и того, что здесь уделялось явно недостаточно внимания ряду направлений развития теории и практики управления, которые длительное время с высокой степенью эффективности используются в развитых зарубежных странах. И в первую очередь здесь следует указать на слабый процесс подготовки управленческих кадров как на макро-, так и на микроуровнях с акцентом формирования их мировоззрения на использование интенсивных факторов в развитии экономики. И если в условиях централизованной системы управления проблема дефицита квалифицированных кадров этой направленности не проявлялась с достаточной остротой на промышленных предприятиях, поскольку подавляющее большинство стратегических решений поступало на них из центральных органов, то в нынешних условиях эта проблема вышла на одно из первых мест, и без ее решения невозможно ни возрождение экономики, ни формирование рыночных отношений в России. Причем, управленческие кадры на промышленных предприятиях должны в настоящее время работать в непривычной для них ситуации, характеризующейся высоким уровнем самостоятельности принимаемых решений, возросшей ответственностью за их реализацию и риском. Эта ситуация создана переходом от командной системы к преобладающей роли влияния внешней среды с ее рыночными рычагами воздействия. В этих условиях проблема восстановления экономики на интенсивно-инновационной основе приобретает особенно большую сложность в силу влияния целого ряда факторов. Во-первых, создание конкурентной среды, являясь мощным стимулом для более динамичного развития производства, требует более активной и качественной работы управленческого аппарата, поскольку он должен обеспечить не только выживаемость предприятия, но и найти, и завоевать для своей продукции место

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

рубежных странах, к сложности и порой противоречивости этого процесса.

Хотя еще В.И. Ленин, неоднократно указывал на необходимость брать все ценное из опыта капиталистического управления, и особенно то, что убедительно проверено практикой. "Нам неоткуда взять умения организовывать крупнейшее производство, по типу трестов, – писал он в одном из своих трудов – как тресты, - неоткуда, если не взять его у первоклассных специалистов капитализма" [80, с. 311]. Но в СССР здесь вновь брала верх идеология, а не интересы экономического роста, базирующиеся на использовании не экстенсивных, а интенсивных факторов.

Управленческие кадры, особенно на крупных промышленных предприятиях, имели достаточно высокие потенциальные возможности. Однако их эффективное использование затруднялось централизованной системой управления, которая не давала возможности полностью использовать потенциал руководителей на предприятиях. Причем она нередко просто пыталась гасить инициативу на местах, несмотря на явно позитивные результаты, к которым приводила эта инициатива, если она была реализована. В качестве примера можно привести бывшее Ивановское станкостроительное объединение, генеральный директор которого В.П. Кабаидзе, по сути, только вступив в конфликт с министерством, сумел наладить выпуск станков типа "обрабатывающий центр" мирового класса.

Основываясь на этом и целом ряде других подобных примеров, мы, тем не менее, никоим образом не становимся на позицию отрицания централизованной системы управления (ЦСУ) в принципе, так как не система управления, как таковая, играет главную роль при решении любых проблем, а принципы, которых эта система придерживается в процессе своего функционирования. Сама же по себе ЦСУ является главным элементом, обеспечивающим функционирование любого объекта вне зависимости от его величины и области деятельности.

Принципиальная ошибка нашей ЦСУ, состояла в том, что она пыталась управлять многими процессами вплоть до микроуровня, т.е. до уровня их кон-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

мическом развитии любой страны. И эта в корне ошибочная позиция, и привела к беспрецедентному кризису во всех отраслях экономики страны. Сегодня народное хозяйство России пока еще имеет необходимые кадры достаточно высокой квалификации, которые при эффективном использовании накопленного производственного потенциала способны решать проблемы восстановления и подъема экономики на базе использования в производстве достижений науки и техники, резкого подъема роли интенсивных факторов, увеличения темпов и масштабов экономического роста.

Объективно необходимый рост значимости управления в повышении эффективности производства должен происходить на фоне явной тенденции роста его сложности и трудоемкости. Академик А.Г. Аганбегян, например, отмечает по этому поводу, что "сложность управления растет не пропорционально масштабам производства, а намного быстрее. Причина этого – в усилении взаимозависимости всех элементов народного хозяйства" [1, с. 20].

Безусловно, необходимо брать все ценное из зарубежного опыта управления, и особенно то, что убедительно проверено практикой. И здесь вновь можно сослаться на ленинские труды. Так он, в частности, писал: "Нам неоткуда взять умения организовывать крупнейшее производство, по типу трестов, – писал он в одном из своих трудов – как тресты, - неоткуда, если не взять его у первоклассных специалистов капитализма" [117, с. 311]. Но в нашей стране здесь вновь брала верх идеология, а не интересы экономического роста, базирующиеся на использовании не экстенсивных, а интенсивных факторов.

Если же проанализировать современную ситуацию в экономике России, то в части организации управления крупным производством и в части организации самого крупного производства позитивных сдвигов не только практически нет, но скорее наблюдается дальнейшее снижение качества управленческих процессов.

Надо отметить, что роль управления в повышении эффективности производства постоянно и особенно подчеркивается в зарубежных источниках. Лейтмотив здесь состоит в том, что проблему повышения произво-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

рубежных странах, к сложности и порой противоречивости этого процесса.

Хотя еще В.И. Ленин, неоднократно указывал на необходимость брать все ценное из опыта капиталистического управления, и особенно то, что убедительно проверено практикой. "Нам неоткуда взять умения организовывать крупнейшее производство, по типу трестов, – писал он в одном из своих трудов – как тресты, - неоткуда, если не взять его у первоклассных специалистов капитализма" [80, с. 311]. Но в СССР здесь вновь брала верх идеология, а не интересы экономического роста, базирующиеся на использовании не экстенсивных, а интенсивных факторов.

Управленческие кадры, особенно на крупных промышленных предприятиях, имели достаточно высокие потенциальные возможности. Однако их эффективное использование затруднялось централизованной системой управления, которая не давала возможности полностью использовать потенциал руководителей на предприятиях. Причем она нередко просто пыталась гасить инициативу на местах, несмотря на явно позитивные результаты, к которым приводила эта инициатива, если она была реализована. В качестве примера можно привести бывшее Ивановское станкостроительное объединение, генеральный директор которого В.П. Кабаидзе, по сути, только вступив в конфликт с министерством, сумел наладить выпуск станков типа "обрабатывающий центр" мирового класса.

Основываясь на этом и целом ряде других подобных примеров, мы, тем не менее, никоим образом не становимся на позицию отрицания централизованной системы управления (ЦСУ) в принципе, так как не система управления, как таковая, играет главную роль при решении любых проблем, а принципы, которых эта система придерживается в процессе своего функционирования. Сама же по себе ЦСУ является главным элементом, обеспечивающим функционирование любого объекта вне зависимости от его величины и области деятельности.

Принципиальная ошибка нашей ЦСУ, состояла в том, что она пыталась управлять многими процессами вплоть до микроуровня, т.е. до уровня их кон-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

словами говоря, интенсификация управления это рост уровня своевременности и результативности решений путем изменений производительной силы управленческого труда, за счет использования новейших научных, технических и организационных достижений, совершенствования организации управленческой деятельности и повышения квалификации управленческих кадров.

Но чтобы процесс управления отвечал предъявляемым к нему в настоящее время требованиям, необходимо, во-первых, иметь управленческие кадры, обладающие высоким профессионально-квалификационным потенциалом, и, во-вторых, обеспечение условий, позволяющих им полностью использовать этот потенциал. Следует отметить, и об этом мы выше уже говорили, что управленческие кадры особенно на крупных промышленных предприятиях имели достаточно высокие потенциальные возможности. Однако их эффективное использование нередко затруднялось централизованной системой управления, которая не давала возможности полностью использовать потенциал руководителей на предприятиях в силу командного стиля управления, при котором могла гаситься инициатива на местах, несмотря на явно позитивные результаты ее практической реализации. В качестве примера можно привести бывшее Ивановское станкостроительное объединение, генеральный директор которого В.П. Кабаидзе, по сути только вступив в конфликт с министерством, сумел наладить выпуск станков типа "обрабатывающий центр" мирового класса. Основываясь на этом и целом ряде других подобных примеров, мы, тем не менее, никоим образом не становимся на позицию отрицания централизованной системы управления (ЦСУ) в принципе. Наша позиция, как уже отмечалось, состоит в том, что не система управления, как таковая, играет главную роль при решении любых проблем, а принципы, которых эта система придерживается в процессе своего функционирования. Сама же по себе централизованная система управления является необходимым, а точнее, главным элементом, обеспечивающим функционирование любого

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

рубежных странах, к сложности и порой противоречивости этого процесса.

Хотя еще В.И. Ленин, неоднократно указывал на необходимость брать все ценное из опыта капиталистического управления, и особенно то, что убедительно проверено практикой. "Нам неоткуда взять умения организовывать крупнейшее производство, по типу трестов, – писал он в одном из своих трудов – как тресты, - неоткуда, если не взять его у первоклассных специалистов капитализма" [80, с. 311]. Но в СССР здесь вновь брала верх идеология, а не интересы экономического роста, базирующиеся на использовании не экстенсивных, а интенсивных факторов.

Управленческие кадры, особенно на крупных промышленных предприятиях, имели достаточно высокие потенциальные возможности. Однако их эффективное использование затруднялось централизованной системой управления, которая не давала возможности полностью использовать потенциал руководителей на предприятиях. Причем она нередко просто пыталась гасить инициативу на местах, несмотря на явно позитивные результаты, к которым приводила эта инициатива, если она была реализована. В качестве примера можно привести бывшее Ивановское станкостроительное объединение, генеральный директор которого В.П. Кабаидзе, по сути, только вступив в конфликт с министерством, сумел наладить выпуск станков типа "обрабатывающий центр" мирового класса.

Основываясь на этом и целом ряде других подобных примеров, мы, тем не менее, никоим образом не становимся на позицию отрицания централизованной системы управления (ЦСУ) в принципе, так как не система управления, как таковая, играет главную роль при решении любых проблем, а принципы, которых эта система придерживается в процессе своего функционирования. Сама же по себе ЦСУ является главным элементом, обеспечивающим функционирование любого объекта вне зависимости от его величины и области деятельности.

Принципиальная ошибка нашей ЦСУ, состояла в том, что она пыталась управлять многими процессами вплоть до микроуровня, т.е. до уровня их кон-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

объекта вне зависимости от его величины и области деятельности. И принципиальная ошибка нашей централизованной системы, состояла в том, что она пыталась управлять многими процессами вплоть до микроуровня, т.е. до уровня оперативного контроля за ходом производства непосредственно на промышленных предприятиях, тогда как ее главное предназначение должно было состоять в управлении макропроцессами, среди которых приоритетом должно было быть осуществление функций высококачественного прогнозирования и регулирование направлений и темпов использования в производстве достижений научно-технического прогресса.

Приоритет централизации управления над его децентрализацией в макроэкономическом аспекте наиболее ярко просматривается в настоящее время (и без сомнения тенденции этого явления в перспективе будут нарастать) во все более проявляющихся глобализационных экономических процессах транснационального характера. И в конечном итоге это должно привести к очень жесткой централизованной системе управления мирового масштаба. Но речь здесь, еще раз подчеркнем, идет об управлении на макроуровне.

Рассмотренную выше проблему «централизации - децентрализации» управления в принципиальном аспекте и на макроуровне, трансформируем на управленческий процесс производством на промышленных предприятиях. Эта трансформация тем более необходима, что кризисная ситуация, характерная фактически для всех крупных промышленных комплексов, требует формирования определенной концепции, следование которой позволило бы предприятием встать на путь их восстановления, подъема и перспективного развития на инновационной основе. Формирование этой концепции, необходимо и потому, что ожидания позитивных результатов в развитии экономики после ликвидации централизованного отраслевого управления не оправдались ни в одной сфере народно-хозяйственного комплекса России и сменились на промышленных пред-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

троля непосредственно на промышленных предприятиях, тогда как ее главное предназначение должно было состоять в управлении макропроцессами, среди которых приоритетом должно было быть осуществление функций высококачественного прогнозирования и регулирование направлений и темпов использования в производстве достижений научно-технического прогресса.

Что же касается направленности реформ 80 – 90-х годов, то эта направленность в конечном итоге свидетельствует о полном игнорировании возрастания роли управленческого фактора в развитии экономики, забвении того что управленческий потенциал играл и играет одну из главных ролей в экономическом развитии любой страны, что в конечном итоге и привело к беспрецедентному кризису во всех отраслях народного хозяйства.

В настоящее время качественно новая ситуация создана переходом от командной системы к возросшей роли влияния внешней среды с преобладанием рыночных рычагов воздействия, когда проблема восстановления промышленности и особенно проблема ее интенсификации приобретает особенно большую актуальность в силу влияния целого ряда факторов. Во-первых, создание конкурентной среды является мощным стимулом для более динамичного развития производства, что требует более активной и качественной работы управленческого аппарата, поскольку он должен обеспечить не только выживаемость предприятия, но и найти, и завоевать для своей продукции место на рынках сбыта, обеспечив тем самым финансовое благополучие своего предприятия. Во-вторых, курс на открытую экономику, на расширение внешнеэкономических связей диктует необходимость повышения качества выпускаемой продукции и ее соответствия международным стандартам с целью обеспечения конкурентоспособности на мировых рынках. В-третьих, сужение государственного сектора сопровождается процессами более активного участия зарубежных промышленных фирм и банков в реализации инвестиционных проектов, связанных с развитием российской экономики, что требует создания адекватного стиля и методов работы производственного аппарата, обеспечивающего высокий уровень качества и темпов принятия решений, направленных на

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

объекта вне зависимости от его величины и области деятельности. И принципиальная ошибка нашей централизованной системы, состояла в том, что она пыталась управлять многими процессами вплоть до микроуровня, т.е. до уровня оперативного контроля за ходом производства непосредственно на промышленных предприятиях, тогда как ее главное предназначение должно было состоять в управлении макропроцессами, среди которых приоритетом должно было быть осуществление функций высококачественного прогнозирования и регулирование направлений и темпов использования в производстве достижений научно-технического прогресса.

Приоритет централизации управления над его децентрализацией в макроэкономическом аспекте наиболее ярко просматривается в настоящее время (и без сомнения тенденции этого явления в перспективе будут нарастать) во все более проявляющихся глобализационных экономических процессах транснационального характера. И в конечном итоге это должно привести к очень жесткой централизованной системе управления мирового масштаба. Но речь здесь, еще раз подчеркнем, идет об управлении на макроуровне.

Рассмотренную выше проблему «централизации - децентрализации» управления в принципиальном аспекте и на макроуровне, трансформируем на управленческий процесс производством на промышленных предприятиях. Эта трансформация тем более необходима, что кризисная ситуация, характерная фактически для всех крупных промышленных комплексов, требует формирования определенной концепции, следование которой позволило бы предприятием встать на путь их восстановления, подъема и перспективного развития на инновационной основе. Формирование этой концепции, необходимо и потому, что ожидания позитивных результатов в развитии экономики после ликвидации централизованного отраслевого управления не оправдались ни в одной сфере народно-хозяйственного комплекса России и сменились на промышленных пред-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

троля непосредственно на промышленных предприятиях, тогда как ее главное предназначение должно было состоять в управлении макропроцессами, среди которых приоритетом должно было быть осуществление функций высококачественного прогнозирования и регулирование направлений и темпов использования в производстве достижений научно-технического прогресса.

Что же касается направленности реформ 80 – 90-х годов, то эта направленность в конечном итоге свидетельствует о полном игнорировании возрастания роли управленческого фактора в развитии экономики, забвении того что управленческий потенциал играл и играет одну из главных ролей в экономическом развитии любой страны, что в конечном итоге и привело к беспрецедентному кризису во всех отраслях народного хозяйства.

В настоящее время качественно новая ситуация создана переходом от командной системы к возросшей роли влияния внешней среды с преобладанием рыночных рычагов воздействия, когда проблема восстановления промышленности и особенно проблема ее интенсификации приобретает особенно большую актуальность в силу влияния целого ряда факторов. Во-первых, создание конкурентной среды является мощным стимулом для более динамичного развития производства, что требует более активной и качественной работы управленческого аппарата, поскольку он должен обеспечить не только выживаемость предприятия, но и найти, и завоевать для своей продукции место на рынках сбыта, обеспечив тем самым финансовое благополучие своего предприятия. Во-вторых, курс на открытую экономику, на расширение внешнеэкономических связей диктует необходимость повышения качества выпускаемой продукции и ее соответствия международным стандартам с целью обеспечения конкурентоспособности на мировых рынках. В-третьих, сужение государственного сектора сопровождается процессами более активного участия зарубежных промышленных фирм и банков в реализации инвестиционных проектов, связанных с развитием российской экономики, что требует создания адекватного стиля и методов работы производственного аппарата, обеспечивающего высокий уровень качества и темпов принятия решений, направленных на

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

номическими процессами. При решении этой проблемы следует учитывать, что нами был накоплен солидный и далеко не всегда негативный опыт управления народным хозяйством. Нельзя сказать, что в нашей стране не существовала или не развивалась и наука управления. Однако нельзя не признать и того, что здесь уделялось явно недостаточно внимания ряду направлений развития теории и практики управления, которые длительное время с высокой степенью эффективности используются в развитых зарубежных странах. И в первую очередь здесь следует указать на слабый процесс подготовки управленческих кадров как на макро-, так и на микроуровнях с акцентом формирования их мировоззрения на использование интенсивных факторов в развитии экономики. И если в условиях централизованной системы управления проблема дефицита квалифицированных кадров этой направленности не проявлялась с достаточной остротой на промышленных предприятиях, поскольку подавляющее большинство стратегических решений поступало на них из центральных органов, то в нынешних условиях эта проблема вышла на одно из первых мест, и без ее решения невозможно ни возрождение экономики, ни формирование рыночных отношений в России. Причем, управленческие кадры на промышленных предприятиях должны в настоящее время работать в непривычной для них ситуации, характеризующейся высоким уровнем самостоятельности принимаемых решений, возросшей ответственностью за их реализацию и риском.

Эта ситуация создана переходом от командной системы к преобладающей роли влияния внешней среды с ее рыночными рычагами воздействия. В этих условиях проблема восстановления экономики на интенсивно-инновационной основе приобретает особенно большую сложность в силу влияния целого ряда факторов. Во-первых, создание конкурентной среды, являясь мощным стимулом для более динамичного развития производства, требует более активной и качественной работы управленческого аппарата, поскольку он должен обеспечить не только выживаемость предприятия, но и найти, и завоевать для своей продукции место

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

троля непосредственно на промышленных предприятиях, тогда как ее главное предназначение должно было состоять в управлении макропроцессами, среди которых приоритетом должно было быть осуществление функций высококачественного прогнозирования и регулирование направлений и темпов использования в производстве достижений научно-технического прогресса.

Что же касается направленности реформ 80 – 90-х годов, то эта направленность в конечном итоге свидетельствует о полном игнорировании возрастания роли управленческого фактора в развитии экономики, забвении того что управленческий потенциал играл и играет одну из главных ролей в экономическом развитии любой страны, что в конечном итоге и привело к беспрецедентному кризису во всех отраслях народного хозяйства.

В настоящее время качественно новая ситуация создана переходом от командной системы к возросшей роли влияния внешней среды с преобладанием рыночных рычагов воздействия, когда проблема восстановления промышленности и особенно проблема ее интенсификации приобретает особенно большую актуальность в силу влияния целого ряда факторов. Во-первых, создание конкурентной среды является мощным стимулом для более динамичного развития производства, что требует более активной и качественной работы управленческого аппарата, поскольку он должен обеспечить не только выживаемость предприятия, но и найти, и завоевать для своей продукции место на рынках сбыта, обеспечив тем самым финансовое благополучие своего предприятия. Во-вторых, курс на открытую экономику, на расширение внешнеэкономических связей диктует необходимость повышения качества выпускаемой продукции и ее соответствия международным стандартам с целью обеспечения конкурентоспособности на мировых рынках. В-третьих, сужение государственного сектора сопровождается процессами более активного участия зарубежных промышленных фирм и банков в реализации инвестиционных проектов, связанных с развитием российской экономики, что требует создания адекватного стиля и методов работы производственного аппарата, обеспечивающего высокий уровень качества и темпов принятия решений, направленных на

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

на рынках сбыта, обеспечив тем самым финансовое благополучие своего предприятия. Во-вторых, курс на открытую экономику, на расширение внешнеэкономических связей диктует необходимость повышения качества выпускаемой продукции и ее соответствия международным стандартам с целью обеспечения конкурентоспособности на мировых рынках. В-третьих, сужение государственного сектора сопровождается процессами более активного участия зарубежных промышленных фирм и банков в реализации инвестиционных проектов, связанных с развитием российской экономики, что требует формирования адекватного стиля и методов работы производственного аппарата, обеспечивающего высокий уровень качества и темпов принятия решений, направленных на модернизацию предприятий, освоение новой техники, интенсивных инновационных технологий и самих управленческих процедур. И кроме того, это особенно важно подчеркнуть, необходимо учитывать целевые установки и идеологию зарубежных специалистов.

Таким образом, можно сделать вывод, что, с одной стороны, вырос уровень самостоятельности руководителей в процессе осуществления ими управленческих функций и в частности процессов выработки и принятия решений, а с другой существенно выше стала зависимость результатов деятельности промышленных предприятий от внешних факторов (изменения поведения внешней среды) и на этом фоне выросла как «цена времени», так и «цена ошибки». Все это обуславливает необходимость качественного исполнения функции прогнозирования и последующей интенсификации управленческой деятельности, без которых невозможна интенсификация производства на базе интенсификации информационного обмена как внутри объектов управления, так и в их взаимосвязях с внешней средой.

Под интенсификацией управленческой деятельности мы понимаем временной и количественно-качественный уровень ее соответствия интенсивности текущих и перспективных процессов производства. Другими

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

модернизацию предприятий, освоению новой техники, интенсивных инновационных технологий и самих управленческих процедур.

Характер функционирования любой экономической системы определяется в первую очередь, качеством управления, которое не только должно соответствовать достигнутому уровню развития этой системы, но и обладать запасом мощности, определенным потенциалом (своего рода «добавочной мощностью»), способным в любой момент вступить в действие, как только этого требует изменившаяся ситуация.

Относительно экономики СССР, характерной особенностью которой являлось практически стопроцентное планирование загрузки производственных мощностей на промышленных предприятиях, в качестве "добавочной мощности" целесообразно рассматривать потенциальные возможности системы управления.

Вместе с тем важно определить хотя бы концептуально отношение к необходимости иметь неиспользуемые производственные мощности. Однозначная оценка этой проблемы, на наш взгляд, здесь вряд ли возможна. К ее рассмотрению необходимо подходить, как минимум, с двух сторон:

–техничко-экономической, обусловленной чисто рыночным подходом к сфере материального производства;

–социальной, связанной с учетом интересов работающих на предприятиях в первую очередь в части сохранения чувства уверенности в стабильности своего положения.

Социальный аспект отражает и учет региональных интересов и интересов страны в целом, связанных с недопущением элементов роста социально-психологической напряженности в обществе.

С технико-экономической точки зрения, наличие резервных мощностей позволяет быстро увеличить объемы производства в случае благоприятной рыночной конъюнктуры и представляется необходимым явлением для предприятий материальной сферы производства. Однако в экономически развитом мире при современном уровне техники и технологии производства рыночные

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

на рынках сбыта, обеспечив тем самым финансовое благополучие своего предприятия. Во-вторых, курс на открытую экономику, на расширение внешнеэкономических связей диктует необходимость повышения качества выпускаемой продукции и ее соответствия международным стандартам с целью обеспечения конкурентоспособности на мировых рынках. В-третьих, сужение государственного сектора сопровождается процессами более активного участия зарубежных промышленных фирм и банков в реализации инвестиционных проектов, связанных с развитием российской экономики, что требует формирования адекватного стиля и методов работы производственного аппарата, обеспечивающего высокий уровень качества и темпов принятия решений, направленных на модернизацию предприятий, освоение новой техники, интенсивных инновационных технологий и самих управленческих процедур. И кроме того, и это особенно важно подчеркнуть, необходимо учитывать целевые установки и идеологию зарубежных специалистов.

Таким образом, можно сделать вывод, что, с одной стороны, вырос уровень самостоятельности руководителей в процессе осуществления ими управленческих функций и в частности процессов выработки и принятия решений, а с другой существенно выше стала зависимость результатов деятельности промышленных предприятий от внешних факторов (изменения поведения внешней среды) и на этом фоне выросла как «цена времени», так и «цена ошибки». Все это обуславливает необходимость качественного исполнения функции прогнозирования и последующей интенсификации управленческой деятельности, без которых невозможна интенсификация производства на базе интенсификации информационного обмена как внутри объектов управления, так и в их взаимосвязях с внешней средой.

Под интенсификацией управленческой деятельности мы понимаем временной и количественно-качественный уровень ее соответствия интенсивности текущих и перспективных процессов производства. Другими

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

модернизацию предприятий, освоению новой техники, интенсивных инновационных технологий и самих управленческих процедур.

Характер функционирования любой экономической системы определяется в первую очередь, качеством управления, которое не только должно соответствовать достигнутому уровню развития этой системы, но и обладать запасом мощности, определенным потенциалом (своего рода «добавочной мощностью»), способным в любой момент вступить в действие, как только этого требует изменяющаяся ситуация.

Относительно экономики СССР, характерной особенностью которой являлось практически стопроцентное планирование загрузки производственных мощностей на промышленных предприятиях, в качестве "добавочной мощности" целесообразно рассматривать потенциальные возможности системы управления.

Вместе с тем важно определить хотя бы концептуально отношение к необходимости иметь неиспользуемые производственные мощности. Однозначная оценка этой проблемы, на наш взгляд, здесь вряд ли возможна. К ее рассмотрению необходимо подходить, как минимум, с двух сторон:

–техничко-экономической, обусловленной чисто рыночным подходом к сфере материального производства;

–социальной, связанной с учетом интересов работающих на предприятиях в первую очередь в части сохранения чувства уверенности в стабильности своего положения.

Социальный аспект отражает и учет региональных интересов и интересов страны в целом, связанных с недопущением элементов роста социально-психологической напряженности в обществе.

С технико-экономической точки зрения, наличие резервных мощностей позволяет быстро увеличить объемы производства в случае благоприятной рыночной конъюнктуры и представляется необходимым явлением для предприятий материальной сферы производства. Однако в экономически развитом мире при современном уровне техники и технологии производства рыночные

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

ГЛАВА II. Исследование организационно-информационных процессов управления на промышленных предприятиях в условиях интенсификации и либерализации экономики.

2.1 Управленческий аспект интенсификации производства на предприятиях

Реализация в производстве достижений научно-технического прогресса и обеспечение на этой базе экономического роста, требует повышения четкости и слаженности функционирования всех звеньев хозяйственного механизма. Это требует как выявления и полного использования огромного управленческого потенциала и опыта, накопленных в нашей стране за многие десятилетия, так и эффективного использования зарубежных управленческих новаций.

Решение этой огромной по своим масштабам и важности задачи требует совместного труда научных работников и представителей органов государственного, отраслевого и регионального управления, руководящих работников на предприятиях различных форм собственности.

Характер функционирования любой экономической системы определяется в первую очередь, качеством управления, которое не только должно соответствовать достигнутому уровню развития этой системы, но и обладать запасом мощности, определенным потенциалом, который постоянно должен находиться в состоянии, назовем его так, "горячего резерва", способного в любой момент вступить в действие, как только этого требует изменяющаяся ситуация.

Характерной особенностью экономики Советского Союза являлось практически стопроцентное планирование загрузки производственных мощностей на промышленных предприятиях. И если применять понятие "горячего резерва" к производственным мощностям, то этого резерва

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

модернизацию предприятий, освоению новой техники, интенсивных инновационных технологий и самих управленческих процедур.

Характер функционирования любой экономической системы определяется в первую очередь, качеством управления, которое не только должно соответствовать достигнутому уровню развития этой системы, но и обладать запасом мощности, определенным потенциалом (своего рода «добавочной мощностью»), способным в любой момент вступить в действие, как только этого требует изменившаяся ситуация.

Относительно экономики СССР, характерной особенностью которой являлось практически стопроцентное планирование загрузки производственных мощностей на промышленных предприятиях, в качестве "добавочной мощности" целесообразно рассматривать потенциальные возможности системы управления.

Вместе с тем важно определить хотя бы концептуально отношение к необходимости иметь неиспользуемые производственные мощности. Однозначная оценка этой проблемы, на наш взгляд, здесь вряд ли возможна. К ее рассмотрению необходимо подходить, как минимум, с двух сторон:

- техничко-экономической, обусловленной чисто рыночным подходом к сфере материального производства;
- социальной, связанной с учетом интересов работающих на предприятиях в первую очередь в части сохранения чувства уверенности в стабильности своего положения.

Социальный аспект отражает и учет региональных интересов и интересов страны в целом, связанных с недопущением элементов роста социально-психологической напряженности в обществе.

С технико-экономической точки зрения, наличие резервных мощностей позволяет быстро увеличить объемы производства в случае благоприятной рыночной конъюнктуры и представляется необходимым явлением для предприятий материальной сферы производства. Однако в экономически развитом мире при современном уровне техники и технологии производства рыночные

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

практически не существовало. Поэтому, говоря о "горячем резерве" мы имеем ввиду потенциальные возможности системы управления.

Вместе с тем важно определить хотя бы концептуально отношение к необходимости иметь неиспользуемые производственные мощности ("горячий резерв"). С нашей точки зрения, здесь вряд ли возможна однозначная оценка этой проблемы. По крайней мере, она должна рассматриваться с двух сторон (двух подходов) – технико-экономической, обусловленной чисто рыночным подходом к сфере материального производства, и социальной, связанной с учетом интересов работающих на предприятиях в первую очередь в части сохранения чувства уверенности в стабильности своего положения. Небезынтересен в связи с последним и учет региональных интересов и интересов страны в целом, связанных с недопущением элементов роста социально-психологической напряженности в обществе.

С точки зрения "рыночной составляющей" наличие резервных мощностей представляется необходимым явлением для предприятий материальной сферы производства, поскольку это позволяет быстро увеличить объемы производства в случае благоприятной рыночной конъюнктуры.

Между тем известно, что за рубежом при современном уровне развития техники и технологии производства возникшие рыночные ниши быстро заполняются и почти всегда предложение товаров превышает спрос на них. Образовавшийся излишек либо реализуется по заниженным ценам, либо не реализуется совсем, и это неизменно ведет к необходимости снижения объемов производства, т.е. либо снова к появлению резервных мощностей, либо к банкротству наиболее слабых предприятий. На стадии спада и начинает проявляться негативная составляющая социального подхода, связанная с увольнением определенной части работающих и с ростом социальной напряженности.

Нельзя оставлять в стороне и вопрос о материально-финансовых и трудовых ресурсах, затраченных на производство продукции, которая не будет востребована населением. И если трудовые ресурсы являются вос-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ниши быстро заполняются и почти всегда предложение товаров превышает спрос на них. Образовавшийся излишек либо реализуется по заниженным ценам, либо не реализуется совсем, и это неизменно ведет к необходимости снижения объемов производства, и как следствие либо снова к появлению резервных мощностей, либо к банкротству наиболее слабых предприятий. На стадии спада и начинает проявляться негативная составляющая социального подхода, связанная с увольнением определенной части работающих и с ростом социальной напряженности в обществе.

Здесь возникает вопрос о материально-финансовых и трудовых ресурсах, затраченных на производство продукции, которая не будет востребована потребителем. И если трудовые ресурсы являются воспроизводимыми, то материальные ресурсы в своем подавляющем большинстве являются невоспроизводимыми и, следовательно, их использование для производства по существу ненужной продукции даже с точки зрения текущего момента нельзя признать правильным. А с позиций дальней перспективы мирового развития это является недопустимым, поскольку в конечном итоге мировая цивилизация в будущем неизбежно столкнется с "вакуумом не возобновляемых природных ресурсов", а, следовательно, и с проблемой самого развития человеческого общества и возможности его существования в дальней перспективе.

Учитывая вышесказанное, никто не будет отрицать необходимость разумной регулирующей роли государства в развитии рыночных взаимоотношений, направленной как на наилучшее удовлетворение текущих потребностей населения, так и на заботу о грядущих поколениях.

С нашей точки зрения, учитывая невозобновляемость абсолютного большинства природных ресурсов, в перспективе, будет создана жесткая централизованная система управления сферой материального производства мирового уровня с четко функционирующей информационной системой, позволяющей принимать быстрые и правильные решения, направленные на максимальный учет интересов населения всех регионов с минимально необходимыми затратами, в первую очередь, материальных ресурсов. Альтернатива такой системе

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

практически не существовало. Поэтому, говоря о "горячем резерве" мы имеем ввиду потенциальные возможности системы управления.

Вместе с тем важно определить хотя бы концептуально отношение к необходимости иметь неиспользуемые производственные мощности ("горячий резерв"). С нашей точки зрения, здесь вряд ли возможна однозначная оценка этой проблемы. По крайней мере, она должна рассматриваться с двух сторон (двух подходов) – технико-экономической, обусловленной чисто рыночным подходом к сфере материального производства, и социальной, связанной с учетом интересов работающих на предприятиях в первую очередь в части сохранения чувства уверенности в стабильности своего положения. Небезынтересен в связи с последним и учет региональных интересов и интересов страны в целом, связанных с недопущением элементов роста социально-психологической напряженности в обществе.

С точки зрения "рыночной составляющей" наличие резервных мощностей представляется необходимым явлением для предприятий материальной сферы производства, поскольку это позволяет быстро увеличить объемы производства в случае благоприятной рыночной конъюнктуры. Между тем известно, что за рубежом при современном уровне развития техники и технологии производства возникшие рыночные ниши быстро заполняются и почти всегда предложение товаров превышает спрос на них. Образовавшийся излишек либо реализуется по заниженным ценам, либо не реализуется совсем, и это неизменно ведет к необходимости снижения объемов производства, т.е. либо снова к появлению резервных мощностей, либо к банкротству наиболее слабых предприятий. На стадии спада и начинает проявляться негативная составляющая социального подхода, связанная с увольнением определенной части работающих и с ростом социальной напряженности.

Нельзя оставлять в стороне и вопрос о материально-финансовых и трудовых ресурсах, затраченных на производство продукции, которая не будет востребована населением. И если трудовые ресурсы являются вос-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ниши быстро заполняются и почти всегда предложение товаров превышает спрос на них. Образовавшийся излишек либо реализуется по заниженным ценам, либо не реализуется совсем, и это неизменно ведет к необходимости снижения объемов производства, и как следствие либо снова к появлению резервных мощностей, либо к банкротству наиболее слабых предприятий. На стадии спада и начинает проявляться негативная составляющая социального подхода, связанная с увольнением определенной части работающих и с ростом социальной напряженности в обществе.

Здесь возникает вопрос о материально-финансовых и трудовых ресурсах, затраченных на производство продукции, которая не будет востребована потребителем. И если трудовые ресурсы являются воспроизводимыми, то материальные ресурсы в своем подавляющем большинстве являются невозпроизводимыми и, следовательно, их использование для производства по существу ненужной продукции даже с точки зрения текущего момента нельзя признать правильным. А с позиций дальней перспективы мирового развития это является недопустимым, поскольку в конечном итоге мировая цивилизация в будущем неизбежно столкнется с "вакуумом не возобновляемых природных ресурсов", а, следовательно, и с проблемой самого развития человеческого общества и возможности его существования в дальней перспективе.

Учитывая вышесказанное, никто не будет отрицать необходимости разумной регулирующей роли государства в развитии рыночных взаимоотношений, направленной как на наилучшее удовлетворение текущих потребностей населения, так и на заботу о грядущих поколениях.

С нашей точки зрения, учитывая невозобновляемость абсолютного большинства природных ресурсов, в перспективе, будет создана жесткая централизованная система управления сферой материального производства мирового уровня с четко функционирующей информационной системой, позволяющей принимать быстрые и правильные решения, направленные на максимальный учет интересов населения всех регионов с минимально необходимыми затратами, в первую очередь, материальных ресурсов. Альтернатива такой системе

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

производимыми, то материальные ресурсы в принципиальном аспекте в своем подавляющем большинстве являются невозпроизводимыми (невозобновляемыми) и, следовательно, их использование для производства по существу ненужной продукции даже с точки зрения текущего момента нельзя признать правильным. С позиций же дальней перспективы мирового развития это является недопустимым, поскольку в конечном итоге мировая цивилизация в будущем неизбежно столкнется с вакуумом невозобновляемых природных ресурсов, а, следовательно, и с проблемой самого развития человеческого общества и его существования в дальней перспективе.

Обосновывая свою позицию, мы вовсе не хотим быть понятыми как противники наличия резервных мощностей. Речь здесь в первую очередь идет о разумной регулирующей роли государства в развитии рыночных взаимоотношений, направленной как на наилучшее удовлетворение текущих потребностей населения, так и на заботу о грядущих поколениях.

В принципиальном же аспекте мы считаем, что в перспективе, будет создана глобальная, очень жесткая централизованная система управления сферой материального производства мирового уровня с четко функционирующей информационной системой, позволяющей принимать быстрые и правильные решения, направленные на максимальный учет интересов населения всех регионов с минимально необходимыми затратами, в первую очередь, невозобновляемых материальных ресурсов, и альтернативы такой системе в перспективе не существует, если, естественно, человечество хочет обеспечить свое существование в необозримо дальних периодах.

Здесь следует отметить, что тенденция усиления указанной централизации однозначно проявляется в настоящее время в глобализационных процессах, хотя их цели пока и не носят задачи экономии природных ресурсов, а концентрируются в основном на минимизацию затрат на оплату живого труда и на использование благоприятных климатических условий.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

вряд ли существует, если, естественно, человечество хочет обеспечить существование в грядущих дальних периодах.

В управлении, как и в материальном производстве в целом, главный путь повышения результативности заключается в его интенсификации. Под интенсификацией управленческой деятельности мы понимаем временной и количественно-качественный уровень ее соответствия интенсивности текущих и перспективных процессов производства. Другими словами говоря, интенсификация управления это рост уровня своевременности и результативности решений путем изменений производительной силы управленческого труда, за счет использования новейших научно-технических и организационных достижений, совершенствования организации управленческой деятельности и повышения квалификации управленческих кадров.

Быстрые темпы научно-технического прогресса (НТП) и его все большее влияние на сферу материального производства, обуславливают тенденцию непрерывно возрастающей сложности производственной системы и соответственно возрастающую роль управления в функционировании и развитии последней.

Функционирование любой экономической системы как объекта управления, представленной в виде совокупности составляющих её элементов различного иерархического уровня и функционального назначения, может осуществляться лишь на основе обмена информацией между этими элементами, которая несёт в себе сведения о соответствии состояния элементов системы целевой функции системы в целом. Поскольку управление любой системой представляет собой замкнутый процесс, основанный на прямых и обратных информационных связях между объектами и субъектами управления, то чем сложнее объект, тем более сложным и трудоёмким является процесс управления.

Объективно необходимый рост значимости управления в повышении эффективности производства должен происходить на фоне явной тенденции роста его сложности и трудоёмкости. Академик А.Г. Аганбегян, например, отме-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

производимыми, то материальные ресурсы в принципиальном аспекте в своем подавляющем большинстве являются невоспроизводимыми (невозобновляемыми) и, следовательно, их использование для производства по существу ненужной продукции даже с точки зрения текущего момента нельзя признать правильным. С позиций же дальней перспективы мирового развития это является недопустимым, поскольку в конечном итоге мировая цивилизация в будущем неизбежно столкнется с вакуумом невозобновляемых природных ресурсов, а, следовательно, и с проблемой самого развития человеческого общества и его существования в дальней перспективе.

Обосновывая свою позицию, мы вовсе не хотим быть понятыми как противники наличия резервных мощностей. Речь здесь в первую очередь идет о разумной регулирующей роли государства в развитии рыночных взаимоотношений, направленной как на наилучшее удовлетворение текущих потребностей населения, так и на заботу о грядущих поколениях.

В принципиальном же аспекте мы считаем, что в перспективе, будет создана глобальная, очень жёсткая централизованная система управления сферой материального производства мирового уровня с четко функционирующей информационной системой, позволяющей принимать быстрые и правильные решения, направленные на максимальный учет интересов населения всех регионов с минимально необходимыми затратами, в первую очередь, невозобновляемых материальных ресурсов, и альтернативы такой системе в перспективе не существует, если, естественно, человечество хочет обеспечить свое существование в необозримо дальних периодах.

Здесь следует отметить, что тенденция усиления указанной централизации однозначно проявляется в настоящее время в глобализационных процессах, хотя их цели пока и не носят задачи экономии природных ресурсов, а концентрируются в основном на минимизацию затрат на оплату живого труда и на использование благоприятных климатических условий.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

вряд ли существует, если, естественно, человечество хочет обеспечить существование в грядущих дальних периодах.

В управлении, как и в материальном производстве в целом, главный путь повышения результативности заключается в его интенсификации. Под интенсификацией управленческой деятельности мы понимаем временной и количественно-качественный уровень ее соответствия интенсивности текущих и перспективных процессов производства. Другим словами говоря, интенсификация управления это рост уровня своевременности и результативности решений путем изменений производительной силы управленческого труда, за счет использования новейших научно-технических и организационных достижений, совершенствования организации управленческой деятельности и повышения квалификации управленческих кадров.

Быстрые темпы научно-технического прогресса (НТП) и его все большее влияние на сферу материального производства, обуславливают тенденцию непрерывно возрастающей сложности производственной системы и соответственно возрастающую роль управления в функционировании и развитии последней.

Функционирование любой экономической системы как объекта управления, представленной в виде совокупности составляющих её элементов различного иерархического уровня и функционального назначения, может осуществляться лишь на основе обмена информацией между этими элементами, которая несёт в себе сведения о соответствии состояния элементов системы целевой функции системы в целом. Поскольку управление любой системой представляет собой замкнутый процесс, основанный на прямых и обратных информационных связях между объектами и субъектами управления, то чем сложнее объект, тем более сложным и трудоёмким является процесс управления.

Объективно необходимый рост значимости управления в повышении эффективности производства должен происходить на фоне явной тенденции роста его сложности и трудоёмкости. Академик А.Г. Аганбегян, например, отме-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

словами говоря, интенсификация управления это рост уровня своевременности и результативности решений путем изменений производительной силы управленческого труда, за счет использования новейших научно-технических и организационных достижений, совершенствования организации управленческой деятельности и повышения квалификации управленческих кадров.

Но чтобы процесс управления отвечал предъявляемым к нему в настоящее время требованиям, необходимо, во-первых, иметь управленческие кадры, обладающие высоким профессионально-квалификационным потенциалом, и, во-вторых, обеспечение условий, позволяющих им полностью использовать этот потенциал. Следует отметить, и об этом мы выше уже говорили, что управленческие кадры особенно на крупных промышленных предприятиях имели достаточно высокие потенциальные возможности. Однако их эффективное использование нередко затруднялось централизованной системой управления, которая не давала возможности полностью использовать потенциал руководителей на предприятиях в силу командного стиля управления, при котором могла гаситься инициатива на местах, несмотря на явно позитивные результаты ее практической реализации. В качестве примера можно привести бывшее Ивановское станкостроительное объединение, генеральный директор которого В.П. Кабаидзе, по сути только вступив в конфликт с министерством, сумел наладить выпуск станков типа "обрабатывающий центр" мирового класса. Основываясь на этом и целом ряде других подобных примеров, мы, тем не менее, никоим образом не становимся на позицию отрицания централизованной системы управления (ЦСУ) в принципе. Наша позиция, как уже отмечалось, состоит в том, что не система управления, как таковая, играет главную роль при решении любых проблем, а принципы, которых эта система придерживается в процессе своего функционирования. Сама же по себе централизованная система управления является необходимым, а точнее, главным элементом, обеспечивающим функционирование любого

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

вряд ли существует, если, естественно, человечество хочет обеспечить существование в грядущих дальних периодах.

В управлении, как и в материальном производстве в целом, главный путь повышения результативности заключается в его интенсификации. Под интенсификацией управленческой деятельности мы понимаем временной и количественно-качественный уровень ее соответствия интенсивности текущих и перспективных процессов производства. Другими словами говоря, интенсификация управления это рост уровня своевременности и результативности решений путем изменений производительной силы управленческого труда, за счет использования новейших научно-технических и организационных достижений, совершенствования организации управленческой деятельности и повышения квалификации управленческих кадров.

Быстрые темпы научно-технического прогресса (НТП) и его все большее влияние на сферу материального производства, обуславливают тенденцию непрерывно возрастающей сложности производственной системы и соответственно возрастающую роль управления в функционировании и развитии последней.

Функционирование любой экономической системы как объекта управления, представленной в виде совокупности составляющих её элементов различного иерархического уровня и функционального назначения, может осуществляться лишь на основе обмена информацией между этими элементами, которая несёт в себе сведения о соответствии состояния элементов системы целевой функции системы в целом. Поскольку управление любой системой представляет собой замкнутый процесс, основанный на прямых и обратных информационных связях между объектами и субъектами управления, то чем сложнее объект, тем более сложным и трудоёмким является процесс управления.

Объективно необходимый рост значимости управления в повышении эффективности производства должен происходить на фоне явной тенденции роста его сложности и трудоёмкости. Академик А.Г. Аганбегян, например, отме-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

на рынках сбыта, обеспечив тем самым финансовое благополучие своего предприятия. Во-вторых, курс на открытую экономику, на расширение внешнеэкономических связей диктует необходимость повышения качества выпускаемой продукции и ее соответствия международным стандартам с целью обеспечения конкурентоспособности на мировых рынках. В-третьих, сужение государственного сектора сопровождается процессами более активного участия зарубежных промышленных фирм и банков в реализации инвестиционных проектов, связанных с развитием российской экономики, что требует формирования адекватного стиля и методов работы производственного аппарата, обеспечивающего высокий уровень качества и темпов принятия решений, направленных на модернизацию предприятий, освоение новой техники, интенсивных инновационных технологий и самих управленческих процедур. И кроме того, и это особенно важно подчеркнуть, необходимо учитывать целевые установки и идеологию зарубежных специалистов.

Таким образом, можно сделать вывод, что, с одной стороны, вырос уровень самостоятельности руководителей в процессе осуществления ими управленческих функций и в частности процессов выработки и принятия решений, а с другой существенно выше стала зависимость результатов деятельности промышленных предприятий от внешних факторов (изменения поведения внешней среды) и на этом фоне выросла как «цена времени», так и «цена ошибки». Все это обуславливает необходимость качественного исполнения функции прогнозирования и последующей интенсификации управленческой деятельности, без которых невозможна интенсификация производства на базе интенсификации информационного обмена как внутри объектов управления, так и в их взаимосвязях с внешней средой.

Под интенсификацией управленческой деятельности мы понимаем временной и количественно-качественный уровень ее соответствия интенсивности текущих и перспективных процессов производства. Другими

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

вряд ли существует, если, естественно, человечество хочет обеспечить существование в грядущих дальних периодах.

В управлении, как и в материальном производстве в целом, главный путь повышения результативности заключается в его интенсификации. Под интенсификацией управленческой деятельности мы понимаем временной и количественно-качественный уровень ее соответствия интенсивности текущих и перспективных процессов производства. Другими словами говоря, интенсификация управления это рост уровня своевременности и результативности решений путем изменений производительной силы управленческого труда, за счет использования новейших научно-технических и организационных достижений, совершенствования организации управленческой деятельности и повышения квалификации управленческих кадров.

Быстрые темпы научно-технического прогресса (НТП) и его все большее влияние на сферу материального производства, обуславливают тенденцию непрерывно возрастающей сложности производственной системы и соответственно возрастающую роль управления в функционировании и развитии последней.

Функционирование любой экономической системы как объекта управления, представленной в виде совокупности составляющих её элементов различного иерархического уровня и функционального назначения, может осуществляться лишь на основе обмена информацией между этими элементами, которая несёт в себе сведения о соответствии состояния элементов системы целевой функции системы в целом. Поскольку управление любой системой представляет собой замкнутый процесс, основанный на прямых и обратных информационных связях между объектами и субъектами управления, то чем сложнее объект, тем более сложным и трудоёмким является процесс управления.

Объективно необходимый рост значимости управления в повышении эффективности производства должен происходить на фоне явной тенденции роста его сложности и трудоёмкости. Академик А.Г. Аганбегян, например, отме-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)**1.4. Методология оценки качества и надёжности функционирования системы управления производством**

Функционирование любой экономической системы как объекта управления, представленной в виде совокупности составляющих её элементов различного иерархического уровня и функционального назначения, может осуществляться лишь на основе обмена информацией между этими элементами, которая несёт в себе сведения о соответствии состояния элементов системы целевой функции системы в целом. Чем из большего числа элементов состоит система, тем сложнее взаимосвязи между ними, интенсивнее информационные потоки, больше вероятности отклонения состояния элементов от целевой функции. Поскольку управление представляет собой замкнутый процесс, основанный на прямых и обратных информационных связях между объектами и субъектами управления, то чем сложнее объект, тем более сложным и трудоёмким является процесс управления.

Таким образом, основываясь на теории информации и кибернетическом понятии управления, о последнем можно говорить лишь в том случае, когда в управляющий объект поступает либо информация из управляемого объекта, либо информация из внешней среды. При этом информация, поступающая по обоим каналам лишь в том случае требует принятия решения, когда она несёт в себе сведения о необходимости внесения изменений в состояние объекта управления, направленных на уменьшение неопределённости этого состояния, на рост уровня энтропии. Условно назовём эту информацию «информацией об отклонениях», которая и будет являться предметом труда управленческого персонала.

Отсюда делаем вывод, что процесс управления заранее предполагает возможность рассогласований в управляемом объекте, без которых бессмысленно говорить об управлении. Эта закономерность свойственна любым системам: экономическим, социальным, биологическим и т.д. Но поскольку потребность в управлении возникает всякий раз, когда поступает

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

вряд ли существует, если, естественно, человечество хочет обеспечить существование в грядущих дальних периодах.

В управлении, как и в материальном производстве в целом, главный путь повышения результативности заключается в его интенсификации. Под интенсификацией управленческой деятельности мы понимаем временной и количественно-качественный уровень ее соответствия интенсивности текущих и перспективных процессов производства. Другими словами говоря, интенсификация управления это рост уровня своевременности и результативности решений путем изменений производительной силы управленческого труда, за счет использования новейших научно-технических и организационных достижений, совершенствования организации управленческой деятельности и повышения квалификации управленческих кадров.

Быстрые темпы научно-технического прогресса (НТП) и его все большее влияние на сферу материального производства, обуславливают тенденцию непрерывно возрастающей сложности производственной системы и соответственно возрастающую роль управления в функционировании и развитии последней.

Функционирование любой экономической системы как объекта управления, представленной в виде совокупности составляющих её элементов различного иерархического уровня и функционального назначения, может осуществляться лишь на основе обмена информацией между этими элементами, которая несёт в себе сведения о соответствии состояния элементов системы целевой функции системы в целом. Поскольку управление любой системой представляет собой замкнутый процесс, основанный на прямых и обратных информационных связях между объектами и субъектами управления, то чем сложнее объект, тем более сложным и трудоёмким является процесс управления.

Объективно необходимый рост значимости управления в повышении эффективности производства должен происходить на фоне явной тенденции роста его сложности и трудоёмкости. Академик А.Г. Аганбегян, например, отме-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

мическом развитии любой страны. И эта в корне ошибочная позиция, и привела к беспрецедентному кризису во всех отраслях экономики страны. Сегодня народное хозяйство России пока еще имеет необходимые кадры достаточно высокой квалификации, которые при эффективном использовании накопленного производственного потенциала способны решать проблемы восстановления и подъема экономики на базе использования в производстве достижений науки и техники, резкого подъема роли интенсивных факторов, увеличения темпов и масштабов экономического роста.

Объективно необходимый рост значимости управления в повышении эффективности производства должен происходить на фоне явной тенденции роста его сложности и трудоёмкости. Академик А.Г. Аганбегян, например, отмечает по этому поводу, что "сложность управления растет не пропорционально масштабам производства, а намного быстрее. Причина этого – в усилении взаимозависимости всех элементов народного хозяйства" [1, с. 20]. Безусловно, необходимо брать все ценное из зарубежного опыта управления, и особенно то, что убедительно проверено практикой. И здесь вновь можно сослаться на ленинские труды. Так он, в частности, писал: "Нам неоткуда взять умения организовывать крупнейшее производство, по типу трестов, – писал он в одном из своих трудов – как тресты, – неоткуда, если не взять его у первоклассных специалистов капитализма" [117, с. 311]. Но в нашей стране здесь вновь брала верх идеология, а не интересы экономического роста, базирующиеся на использовании не экстенсивных, а интенсивных факторов. Если же проанализировать современную ситуацию в экономике России, то в части организации управления крупным производством и в части организации самого крупного производства позитивных сдвигов не только практически нет, но скорее наблюдается дальнейшее снижение качества управленческих процессов.

Надо отметить, что роль управления в повышении эффективности производства постоянно и особенно подчеркивается в зарубежных источниках. Лейтмотив здесь состоит в том, что проблему повышения произво-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

чает по этому поводу, что "сложность управления растет не пропорционально масштабам производства, а намного быстрее. Причина этого – в усилении взаимозависимости всех элементов народного хозяйства" [4, с. 20].

Реализация в производстве достижений НТП и обеспечение на этой базе экономического роста, требует повышения четкости и слаженности функционирования всех звеньев хозяйственного механизма. Последнее в настоящее время является одной из главных проблем, без решения которой экономика России не сможет преодолеть глубочайшего кризиса. Это требует выявления и полного использования огромного управленческого потенциала и опыта, накопленных в бывшем СССР и России за многие десятилетия.

Решение этой огромной по своим масштабам и важности задачи требует совместного труда научных работников и представителей органов государственного, отраслевого и регионального управления, руководящих работников на предприятиях различных форм собственности.

В настоящее время именно управленческие кадры должны решить главную задачу дальнейшего развития экономики страны – на базе использования в производстве достижений науки и техники резко поднять роль интенсивных факторов, увеличить темпы и масштабы экономического роста. Управление по своей сущности должно соответствовать процессам социально-экономического развития на современном этапе, оно должно быть более интенсивным, а сам процесс его интенсификации должен осуществляться за счет более полного использования организационных и научно-технических достижений. Можно отметить, что в настоящее время в макроэкономической политике государства намечились определенные позитивные элементы, направленные на восстановление народного хозяйства России. Ближайшее будущее покажет, насколько эта тенденция устойчива.

Важно отметить, что роль управления в повышении эффективности производства постоянно и особенно подчеркивается в зарубежных источниках. Лейтмотив здесь состоит в том, что проблему повышения производительности труда и капитала нельзя решить только техническими средствами путем уве-

14

58

мическом развитии любой страны. И эта в корне ошибочная позиция, и привела к беспрецедентному кризису во всех отраслях экономики страны. Сегодня народное хозяйство России пока еще имеет необходимые кадры достаточно высокой квалификации, которые при эффективном использовании накопленного производственного потенциала способны решать проблемы восстановления и подъема экономики на базе использования в производстве достижений науки и техники, резкого подъема роли интенсивных факторов, увеличения темпов и масштабов экономического роста.

Объективно необходимый рост значимости управления в повышении эффективности производства должен происходить на фоне явной тенденции роста его сложности и трудоемкости. Академик А.Г. Аганбегян, например, отмечает по этому поводу, что "сложность управления растет не пропорционально масштабам производства, а намного быстрее. Причина этого – в усилении взаимозависимости всех элементов народного хозяйства" [1, с. 20]. Безусловно, необходимо брать все ценное из зарубежного опыта управления, и особенно то, что убедительно проверено практикой. И здесь вновь можно сослаться на ленинские труды. Так он, в частности, писал: "Нам неоткуда взять умения организовывать крупнейшее производство, по типу трестов, – писал он в одном из своих трудов – как тресты, - неоткуда, если не взять его у первоклассных специалистов капитализма" [117, с. 311]. Но в нашей стране здесь вновь брала верх идеология, а не интересы экономического роста, базирующиеся на использовании не экстенсивных, а интенсивных факторов. Если же проанализировать современную ситуацию в экономике России, то в части организации управления крупным производством и в части организации самого крупного производства позитивных сдвигов не только практически нет, но скорее наблюдается дальнейшее снижение качества управленческих процессов.

Надо отметить, что роль управления в повышении эффективности производства постоянно и особенно подчеркивается в зарубежных источниках. Лейтмотив здесь состоит в том, что проблему повышения произво-

4. Аганбегян А.Г. Управление и эффективность – М.: Экономика, 1991

1. Аганбегян А.Г. Управление и эффективность. - М.: Экономика, 1981.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

ГЛАВА II. Исследование организационно-информационных процессов управления на промышленных предприятиях в условиях интенсификации и либерализации экономики.

2.1 Управленческий аспект интенсификации производства на предприятиях

чает по этому поводу, что "сложность управления растет не пропорционально масштабам производства, а намного быстрее. Причина этого – в усилении взаимозависимости всех элементов народного хозяйства" [4, с. 20].

Реализация в производстве достижений НТП и обеспечение на этой базе экономического роста, требует повышения четкости и слаженности функционирования всех звеньев хозяйственного механизма. Последнее в настоящее время является одной из главных проблем, без решения которой экономика России не сможет преодолеть глубочайшего кризиса. Это требует выявления и полного использования огромного управленческого потенциала и опыта, накопленных в бывшем СССР и России за многие десятилетия.

Решение этой огромной по своим масштабам и важности задачи требует совместного труда научных работников и представителей органов государственного, отраслевого и регионального управления, руководящих работников на предприятиях различных форм собственности.

В настоящее время именно управленческие кадры должны решить главную задачу дальнейшего развития экономики страны – на базе использования в производстве достижений науки и техники резко поднять роль интенсивных факторов, увеличить темпы и масштабы экономического роста. Управление по своей сущности должно соответствовать процессам социально-экономического развития на современном этапе, оно должно быть более интенсивным, а сам процесс его интенсификации должен осуществляться за счет более полного использования организационных и научно-технических достижений. Можно отметить, что в настоящее время в макроэкономической политике государства намечились определенные позитивные элементы, направленные на восстановление народного хозяйства России. Ближайшее будущее покажет, насколько эта тенденция устойчива.

Важно отметить, что роль управления в повышении эффективности производства постоянно и особенно подчеркивается в зарубежных источниках. Лейтмотив здесь состоит в том, что проблему повышения производительности труда и капитала нельзя решить только техническими средствами путем уве-

Реализация в производстве достижений научно-технического прогресса и обеспечение на этой базе экономического роста, требует повышения четкости и слаженности функционирования всех звеньев хозяйственного механизма. Это требует как выявления и полного использования огромного управленческого потенциала и опыта, накопленных в нашей стране за многие десятилетия, так и эффективного использования зарубежных управленческих новаций.

Решение этой огромной по своим масштабам и важности задачи требует совместного труда научных работников и представителей органов государственного, отраслевого и регионального управления, руководящих работников на предприятиях различных форм собственности.

Характер функционирования любой экономической системы определяется в первую очередь, качеством управления, которое не только должно соответствовать достигнутому уровню развития этой системы, но и обладать запасом мощности, определенным потенциалом, который постоянно должен находиться в состоянии, назовем его так, "горячего резерва", способного в любой момент вступить в действие, как только этого потребует изменившаяся ситуация.

Характерной особенностью экономики Советского Союза являлось практически стопроцентное планирование загрузки производственных мощностей на промышленных предприятиях. И если применять понятие "горячего резерва" к производственным мощностям, то этого резерва

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

чает по этому поводу, что "сложность управления растет не пропорционально масштабам производства, а намного быстрее. Причина этого – в усилении взаимозависимости всех элементов народного хозяйства" [4, с. 20].

Реализация в производстве достижений НТП и обеспечение на этой базе экономического роста, требует повышения четкости и слаженности функционирования всех звеньев хозяйственного механизма. Последнее в настоящее время является одной из главных проблем, без решения которой экономика России не сможет преодолеть глубочайшего кризиса. Это требует выявления и полного использования огромного управленческого потенциала и опыта, накопленных в бывшем СССР и России за многие десятилетия.

Решение этой огромной по своим масштабам и важности задачи требует совместного труда научных работников и представителей органов государственного, отраслевого и регионального управления, руководящих работников на предприятиях различных форм собственности.

В настоящее время именно управленческие кадры должны решить главную задачу дальнейшего развития экономики страны – на базе использования в производстве достижений науки и техники резко поднять роль интенсивных факторов, увеличить темпы и масштабы экономического роста. Управление по своей сущности должно соответствовать процессам социально-экономического развития на современном этапе, оно должно быть более интенсивным, а сам процесс его интенсификации должен осуществляться за счет более полного использования организационных и научно-технических достижений. Можно отметить, что в настоящее время в макроэкономической политике государства намечились определенные позитивные элементы, направленные на восстановление народного хозяйства России. Ближайшее будущее покажет, насколько эта тенденция устойчива.

Важно отметить, что роль управления в повышении эффективности производства постоянно и особенно подчеркивается в зарубежных источниках. Лейтмотив здесь состоит в том, что проблему повышения производительности труда и капитала нельзя решить только техническими средствами путем уве-

59

дительности труда и капитала нельзя решить только техническими средствами путем увеличения производительности станков и оборудования, и что, по мнению ряда специалистов, 85% проблем предприятий США обусловлены недостатками управления. А. Печчен, длительное время возглавлявший деятельность одной из авторитетнейших ассоциаций в мире – Римского клуба, – и один из признанных специалистов в области промышленного управления, писал: "Система управления должна... базироваться на вполне рациональной реальной основе и в то же время содержать творческие элементы... Граница между созиданием и разрушением, улучшением и ухудшением, прогрессом и застоём определяется именно человеческими ресурсами, их возможностями, их развитием, умением мобилизовать их на решение поставленных задач" [178, с. 60].

По словам известного американского специалиста в области управления У. Оучи, "производительность труда – это проблема, если говорить языком экономики, организации управления" [167, с. 24]. Весьма показательно в этом смысле мнение вице-президента одной из крупнейших фирм США, заявившего, что "на новом этапе техника, капиталовложения, контроль, информация решающего значения иметь не будут. Все будет зависеть от того, как мы воспримем тот факт, что в Японии умеют управлять лучше нас" [167, с. 22]. Дискуссионной здесь является, с нашей точки зрения, лишь его оценка значимости информации, роль которой для повышения качества управленческой деятельности вряд ли можно переоценить.

Для познания процессов возрастания сложности управления, важно установить, в каких случаях возникает в нем необходимость в реальных производственных условиях. Главная оперативная задача управления – устанавливать согласованность действий отдельных элементов любой управляемой системы. Следовательно, необходимость в управлении возникает всякий раз, когда возникает рассогласование (конфликт) между звеньями (на стыках) производственной системы. Управление, в этом случае, можно определить как процесс, который на основе поступившей ин-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

личения производительности станков и оборудования, и что, по мнению ряда специалистов, 85% проблем предприятий США обусловлены недостатками управления. А. Печчеи, длительное время возглавлявший деятельность одной из авторитетнейших ассоциаций в мире – Римского клуба, – и один из признанных специалистов в области промышленного управления, писал: "Система управления должна... базироваться на вполне рациональной реальной основе и в то же время содержать творческие элементы... Граница между созданием и разрушением, улучшением и ухудшением, прогрессом и застоём определяется именно человеческими ресурсами, их возможностями, их развитием, умением мобилизовать их на решение поставленных задач" [113, с. 60].

По словам известного американского специалиста в области управления У. Оучи, "производительность труда – это проблема, если говорить языком экономики, организации управления" [107, с. 24]. Весьма показательны в этом смысле мнение вице-президента одной из крупнейших фирм США, заявившего, что "на новом этапе техника, капиталовложения, контроль, информация решающего значения иметь не будут. Все будет зависеть от того, как мы воспримем тот факт, что в Японии умеют управлять лучше нас" [107, с. 22].

Для познания процессов возрастания сложности управления, важно установить, в каких случаях возникает в нем необходимость в реальных производственных условиях. Главная задача управления – устанавливать согласованность действий отдельных элементов любой управляемой системы.

Основываясь на теории информации и кибернетическом понятии управления, о последнем можно говорить лишь в том случае, когда в управляющий объект поступает либо информация из управляемого объекта, либо информация из внешней среды. При этом информация, поступающая по обоим каналам лишь в том случае требует принятия решения, когда она несёт в себе сведения о необходимости внесения изменений в состояние объекта управления, направленных на уменьшение неопределённости этого состояния, на рост уровня энтропии. Условно назовём эту информацию «информацией об отклонениях», которая и будет являться предметом труда управленческого персонала.

15

107. Оучи Уильям Г. Методы организации производства: японский и американский подходы. : Пер. с англ. Мильнера Б.З., Олейника И.С., М.: Экономика, 1984

113. Печчеи Аурелио. Человеческое качество.- М.: Прогресс, 1985. – 312 с.

59

дительности труда и капитала нельзя решить только техническими средствами путем увеличения производительности станков и оборудования, и что, по мнению ряда специалистов, 85% проблем предприятий США обусловлены недостатками управления. А. Печчеи, длительное время возглавлявший деятельность одной из авторитетнейших ассоциаций в мире – Римского клуба, – и один из признанных специалистов в области промышленного управления, писал: "Система управления должна... базироваться на вполне рациональной реальной основе и в то же время содержать творческие элементы... Граница между созданием и разрушением, улучшением и ухудшением, прогрессом и застоём определяется именно человеческими ресурсами, их возможностями, их развитием, умением мобилизовать их на решение поставленных задач" [178, с. 60].

По словам известного американского специалиста в области управления У. Оучи, "производительность труда – это проблема, если говорить языком экономики, организации управления" [167, с. 24]. Весьма показательны в этом смысле мнение вице-президента одной из крупнейших фирм США, заявившего, что "на новом этапе техника, капиталовложения, контроль, информация решающего значения иметь не будут. Все будет зависеть от того, как мы воспримем тот факт, что в Японии умеют управлять лучше нас" [167, с. 22]. Дискуссионной здесь является, с нашей точки зрения, лишь его оценка значимости информации, роль которой для повышения качества управленческой деятельности вряд ли можно переоценить.

Для познания процессов возрастания сложности управления, важно установить, в каких случаях возникает в нем необходимость в реальных производственных условиях. Главная оперативная задача управления – устанавливать согласованность действий отдельных элементов любой управляемой системы. Следовательно, необходимость в управлении возникает всякий раз, когда возникает рассогласование (конфликт) между звеньями (на стыках) производственной системы. Управление, в этом случае, можно определить как процесс, который на основе поступившей ин-

167. Оучи Уильям Г. Методы организации производства: японский и американский подходы./Сокр.пер. с англ. Научн. ред. Б.З.Мильнера и И.С. Олейника. - М.: экономика, 1984.-134с.

178. Печчеи Аурелио.. Человеческое качество.- М.: Прогресс,1985.-312 с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

личения производительности станков и оборудования, и что, по мнению ряда специалистов, 85% проблем предприятий США обусловлены недостатками управления. А. Печчеи, длительное время возглавлявший деятельность одной из авторитетнейших ассоциаций в мире – Римского клуба, – и один из признанных специалистов в области промышленного управления, писал: "Система управления должна... базироваться на вполне рациональной реальной основе и в то же время содержать творческие элементы... Граница между созданием и разрушением, улучшением и ухудшением, прогрессом и застоём определяется именно человеческими ресурсами, их возможностями, их развитием, умением мобилизовать их на решение поставленных задач" [113, с. 60].

По словам известного американского специалиста в области управления У. Оучи, "производительность труда – это проблема, если говорить языком экономики, организации управления" [107, с. 24]. Весьма показательным в этом смысле мнение вице-президента одной из крупнейших фирм США, заявившего, что "на новом этапе техника, капиталовложения, контроль, информация решающего значения иметь не будут. Все будет зависеть от того, как мы воспримем тот факт, что в Японии умеют управлять лучше нас" [107, с. 22].

Для познания процессов возрастания сложности управления, важно установить, в каких случаях возникает в нем необходимость в реальных производственных условиях. Главная задача управления – устанавливать согласованность действий отдельных элементов любой управляемой системы.

Основываясь на теории информации и кибернетическом понятии управления, о последнем можно говорить лишь в том случае, когда в управляющий объект поступает либо информация из управляемого объекта, либо информация из внешней среды. При этом информация, поступающая по обоим каналам лишь в том случае требует принятия решения, когда она несёт в себе сведения о необходимости внесения изменений в состояние объекта управления, направленных на уменьшение неопределённости этого состояния, на рост уровня энтропии. Условно назовём эту информацию «информацией об отклонениях», которая и будет являться предметом труда управленческого персонала.

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)**1.4. Методология оценки качества и надёжности функционирования системы управления производством**

Функционирование любой экономической системы как объекта управления, представленной в виде совокупности составляющих её элементов различного иерархического уровня и функционального назначения, может осуществляться лишь на основе обмена информацией между этими элементами, которая несёт в себе сведения о соответствии состояния элементов системы целевой функции системы в целом. Чем из большего числа элементов состоит система, тем сложнее взаимосвязи между ними, интенсивнее информационные потоки, больше вероятности отклонения состояния элементов от целевой функции. Поскольку управление представляет собой замкнутый процесс, основанный на прямых и обратных информационных связях между объектами и субъектами управления, то чем сложнее объект, тем более сложным и трудоёмким является процесс управления.

Таким образом, основываясь на теории информации и кибернетическом понятии управления, о последнем можно говорить лишь в том случае, когда в управляющий объект поступает либо информация из управляемого объекта, либо информация из внешней среды. При этом информация, поступающая по обоим каналам лишь в том случае требует принятия решения, когда она несёт в себе сведения о необходимости внесения изменений в состояние объекта управления, направленных на уменьшение неопределённости этого состояния, на рост уровня энтропии. Условно назовём эту информацию «информацией об отклонениях», которая и будет являться предметом труда управленческого персонала.

Отсюда делаем вывод, что процесс управления заранее предполагает возможность рассогласований в управляемом объекте, без которых бессмысленно говорить об управлении. Эта закономерность свойственна любым системам: экономическим, социальным, биологическим и т.д. Но поскольку потребность в управлении возникает всякий раз, когда поступает

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Отсюда делаем вывод, что процесс управления заранее предлагает возможность рассогласований в управляемом объекте, без которых бессмысленно говорить об управлении. Эта закономерность свойственна любым системам: экономическим, социальным, биологическим и т.д. Но поскольку потребность в управлении возникает всякий раз, когда поступает информация об отклонениях, то, следовательно, чем чаще она появляется, тем сложнее функции управляющего органа.

Итак, необходимость в управлении возникает всякий раз, когда возникает рассогласование (конфликт) между звеньями (на стыках) производственной системы. Управление, в этом случае, можно определить как процесс, который на основе поступившей информации должен обеспечить ликвидацию конфликтов, возникших либо на стыках внутри объекта управления, либо на стыках этого объекта с внешней средой путем принятия адекватных конфликтным ситуациям решений. Под конфликтом в общем виде, нами понимается различие между желаемым (планируемым) и фактическим состоянием объекта управления. Но поскольку объекты управления (отрасли, объединения, фирмы, предприятия и т.д.) имеют все более сложную организационную структуру, обусловленную более сложным характером производства, и в связи с этим более тесные производственные взаимосвязи между собой, то, во-первых, больше становится стыков, и поэтому растет вероятность появления рассогласований, а во-вторых, сложнее становится увязывать взаимные интересы различных сторон, поскольку они нередко неоднозначны и затрагивают сразу несколько стыков. Таким образом, рост сложности управления – процесс объективный. Это одна сторона проблемы. Вторая заключается в том, что рост сложности управления должен сопровождаться ростом его качественных и количественных характеристик. И это тоже объективная закономерность, поскольку управление более сложным объектом с неизменным качеством и интенсивностью ведет к росту числа сбоев в его функционировании и, следовательно, к увеличению материального ущерба. Последнее обусловлено тем, что при росте взаимосвязей и взаимозависимостей между звеньями народного хо-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)**1.4. Методология оценки качества и надёжности функционирования системы управления производством**

Функционирование любой экономической системы как объекта управления, представленной в виде совокупности составляющих её элементов различного иерархического уровня и функционального назначения, может осуществляться лишь на основе обмена информацией между этими элементами, которая несёт в себе сведения о соответствии состояния элементов системы целевой функции системы в целом. Чем из большего числа элементов состоит система, тем сложнее взаимосвязи между ними, интенсивнее информационные потоки, больше вероятности отклонения состояния элементов от целевой функции. Поскольку управление представляет собой замкнутый процесс, основанный на прямых и обратных информационных связях между объектами и субъектами управления, то чем сложнее объект, тем более сложным и трудоёмким является процесс управления.

Таким образом, основываясь на теории информации и кибернетическом понятии управления, о последнем можно говорить лишь в том случае, когда в управляющий объект поступает либо информация из управляемого объекта, либо информация из внешней среды. При этом информация, поступающая по обоим каналам лишь в том случае требует принятия решения, когда она несёт в себе сведения о необходимости внесения изменений в состояние объекта управления, направленных на уменьшение неопределённости этого состояния, на рост уровня энтропии. Условно назовём эту информацию «информацией об отклонениях», которая и будет являться предметом труда управленческого персонала.

Отсюда делаем вывод, что процесс управления заранее предполагает возможность рассогласований в управляемом объекте, без которых бессмысленно говорить об управлении. Эта закономерность свойственна любым системам: экономическим, социальным, биологическим и т.д. Но поскольку потребность в управлении возникает всякий раз, когда поступает

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Отсюда делаем вывод, что процесс управления заранее предлагает возможность рассогласований в управляемом объекте, без которых бессмысленно говорить об управлении. Эта закономерность свойственна любым системам: экономическим, социальным, биологическим и т.д. Но поскольку потребность в управлении возникает всякий раз, когда поступает информация об отклонениях, то, следовательно, чем чаще она появляется, тем сложнее функции управляющего органа.

Итак, необходимость в управлении возникает всякий раз, когда возникает рассогласование (конфликт) между звеньями (на стыках) производственной системы. Управление, в этом случае, можно определить как процесс, который на основе поступившей информации должен обеспечить ликвидацию конфликтов, возникших либо на стыках внутри объекта управления, либо на стыках этого объекта с внешней средой путем принятия адекватных конфликтным ситуациям решений. Под конфликтом в общем виде, нами понимается различие между желаемым (планируемым) и фактическим состоянием объекта управления. Но поскольку объекты управления (отрасли, объединения, фирмы, предприятия и т.д.) имеют все более сложную организационную структуру, обусловленную более сложным характером производства, и в связи с этим более тесные производственные взаимосвязи между собой, то, во-первых, больше становится стыков, и поэтому растет вероятность появления рассогласований, а во-вторых, сложнее становится увязывать взаимные интересы различных сторон, поскольку они нередко неоднозначны и затрагивают сразу несколько стыков. Таким образом, рост сложности управления – процесс объективный. Это одна сторона проблемы. Вторая заключается в том, что рост сложности управления должен сопровождаться ростом его качественных и количественных характеристик. И это тоже объективная закономерность, поскольку управление более сложным объектом с неизменным качеством и интенсивностью ведет к росту числа сбоев в его функционировании и, следовательно, к увеличению материального ущерба. Последнее обусловлено тем, что при росте взаимосвязей и взаимозависимостей между звеньями народного ко-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

информация об отклонениях, то, следовательно, чем чаще она появляется, тем сложнее функции управляющего органа.

Причины рассогласований можно разделить на внешние и внутренние. К внешним относятся те, которые возникают вследствие рассогласования во внешних по отношению к объекту управления системах и находятся в слабой зависимости от его внутреннего состояния. Внутренние причины порождены, как правило, неупорядоченностью объекта, являющегося результатом его несвоевременной или неадекватной реакции на внутренние раздражители (проблемы) при имеющихся ресурсах. В плане последнего можно поставить вопрос об эффективно функционирующем объекте управления, под которым мы понимаем такой объект, вывести который из состояния динамического равновесия могут только внешние причины и который при отсутствии внешних возмущений нуждается в минимуме управления. Его условно можно назвать объектом с «нулевой внутренней информацией», что означает, что сведения, поступающие из объекта, не содержат элементов выбора образа действий руководителя, а, следовательно, и не несут информации. Примером эффективно функционирующих объектов являются хорошо отлаженная автоматическая линия или работотехнологический комплекс, исправно работающий телевизор и т.д. Нам же интересуют более сложные экономические системы поведенческого типа, добиться эффективного функционирования которых представляет большие сложности. Здесь чрезвычайно важно определить допустимые величины отклонений в ресурсах системы, при которой она может нормально функционировать за счёт внутренней саморегуляции, и проработать альтернативные варианты поведения управляющей и управляемой систем при могущих возникнуть ограничениях и отклонениях. Если эти задачи для экономических систем решены, то оперативные функции управленческого персонала сводятся практически к периодической проверке ресурсов управляемой системы и к принятию своевременных мер по недопущению изменения этих ресурсов до пороговых значе-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Отсюда делаем вывод, что процесс управления заранее предлагает возможность рассогласований в управляемом объекте, без которых бессмысленно говорить об управлении. Эта закономерность свойственна любым системам: экономическим, социальным, биологическим и т.д. Но поскольку потребность в управлении возникает всякий раз, когда поступает информация об отклонениях, то, следовательно, чем чаще она появляется, тем сложнее функции управляющего органа.

Итак, необходимость в управлении возникает всякий раз, когда возникает рассогласование (конфликт) между звеньями (на стыках) производственной системы. Управление, в этом случае, можно определить как процесс, который на основе поступившей информации должен обеспечить ликвидацию конфликтов, возникших либо на стыках внутри объекта управления, либо на стыках этого объекта с внешней средой путем принятия адекватных конфликтным ситуациям решений. Под конфликтом в общем виде, нами понимается различие между желаемым (планируемым) и фактическим состоянием объекта управления. Но поскольку объекты управления (отрасли, объединения, фирмы, предприятия и т.д.) имеют все более сложную организационную структуру, обусловленную более сложным характером производства, и в связи с этим более тесные производственные взаимосвязи между собой, то, во-первых, больше становится стыков, и поэтому растет вероятность появления рассогласований, а во-вторых, сложнее становится увязывать взаимные интересы различных сторон, поскольку они нередко неоднозначны и затрагивают сразу несколько стыков. Таким образом, рост сложности управления – процесс объективный. Это одна сторона проблемы. Вторая заключается в том, что рост сложности управления должен сопровождаться ростом его качественных и количественных характеристик. И это тоже объективная закономерность, поскольку управление более сложным объектом с неизменным качеством и интенсивностью ведет к росту числа сбоев в его функционировании и, следовательно, к увеличению материального ущерба. Последнее обусловлено тем, что при росте взаимосвязей и взаимозависимостей между звеньями народного хо-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

дительности труда и капитала нельзя решить только техническими средствами путем увеличения производительности станков и оборудования, и что, по мнению ряда специалистов, 85% проблем предприятий США обусловлены недостатками управления. А. Печчен, длительное время возглавлявший деятельность одной из авторитетнейших ассоциаций в мире – Римского клуба, – и один из признанных специалистов в области промышленного управления, писал: "Система управления должна... базироваться на вполне рациональной реальной основе и в то же время содержать творческие элементы... Граница между созданием и разрушением, улучшением и ухудшением, прогрессом и застоём определяется именно человеческими ресурсами, их возможностями, их развитием, умением мобилизовать их на решение поставленных задач" [178, с. 60].

По словам известного американского специалиста в области управления У. Оучи, "производительность труда – это проблема, если говорить языком экономики, организации управления" [167, с. 24]. Весьма показательно в этом смысле мнение вице-президента одной из крупнейших фирм США, заявившего, что "на новом этапе техника, капиталовложения, контроль, информация решающего значения иметь не будут. Все будет зависеть от того, как мы воспримем тот факт, что в Японии умеют управлять лучше нас" [167, с. 22]. Дискуссионной здесь является, с нашей точки зрения, лишь его оценка значимости информации, роль которой для повышения качества управленческой деятельности вряд ли можно переоценить.

Для познания процессов возрастания сложности управления, важно установить, в каких случаях возникает в нем необходимость в реальных производственных условиях. Главная оперативная задача управления – устанавливать согласованность действий отдельных элементов любой управляемой системы. Следовательно, необходимость в управлении возникает всякий раз, когда возникает рассогласование (конфликт) между звеньями (на стыках) производственной системы. Управление, в этом случае, можно определить как процесс, который на основе поступившей ин-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Отсюда делаем вывод, что процесс управления заранее предлагает возможность рассогласований в управляемом объекте, без которых бессмысленно говорить об управлении. Эта закономерность свойственна любым системам: экономическим, социальным, биологическим и т.д. Но поскольку потребность в управлении возникает всякий раз, когда поступает информация об отклонениях, то, следовательно, чем чаще она появляется, тем сложнее функции управляющего органа.

Итак, необходимость в управлении возникает всякий раз, когда возникает рассогласование (конфликт) между звеньями (на стыках) производственной системы. Управление, в этом случае, можно определить как процесс, который на основе поступившей информации должен обеспечить ликвидацию конфликтов, возникших либо на стыках внутри объекта управления, либо на стыках этого объекта с внешней средой путем принятия адекватных конфликтным ситуациям решений. Под конфликтом в общем виде, нами понимается различие между желаемым (планируемым) и фактическим состоянием объекта управления. Но поскольку объекты управления (отрасли, объединения, фирмы, предприятия и т.д.) имеют все более сложную организационную структуру, обусловленную более сложным характером производства, и в связи с этим более тесные производственные взаимосвязи между собой, то, во-первых, больше становится стыков, и поэтому растет вероятность появления рассогласований, а во-вторых, сложнее становится увязывать взаимные интересы различных сторон, поскольку они нередко неоднозначны и затрагивают сразу несколько стыков. Таким образом, рост сложности управления – процесс объективный. Это одна сторона проблемы. Вторая заключается в том, что рост сложности управления должен сопровождаться ростом его качественных и количественных характеристик. И это тоже объективная закономерность, поскольку управление более сложным объектом с неизменным качеством и интенсивностью ведет к росту числа сбоев в его функционировании и, следовательно, к увеличению материального ущерба. Последнее обусловлено тем, что при росте взаимосвязей и взаимозависимостей между звеньями народного хо-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

формации должен обеспечить ликвидацию конфликтов, возникших либо на стыках внутри объекта управления, либо на стыках этого объекта с внешней средой путем принятия адекватных конфликтным ситуациям решений. Под конфликтом в общем виде, как уже выше было отмечено, нами понимается различие между желаемым (планируемым) и фактическим состоянием объекта управления. Но поскольку крупные промышленные машиностроительные комплексы, являющиеся объектом наших исследований, имеют сложную организационную структуру, обусловленную сложными технико-технологическими параметрами производства, и в связи с этим - тесные производственные взаимосвязи между собой, то, во-первых, больше становится стыков, где, как правило, и возникают проблемы, и поэтому растет вероятность появления рассогласований, а во-вторых, сложнее становится увязывать взаимные интересы различных сторон, поскольку они нередко неоднозначны и затрагивают сразу несколько стыков. Таким образом, рост сложности управления – процесс объективный. Это одна сторона проблемы. Вторая заключается в том, что рост сложности управления должен сопровождаться ростом его качественных и количественных характеристик. И это тоже объективная закономерность, поскольку управление более сложным объектом с неизменным качеством и интенсивностью ведет к росту числа сбоев в его функционировании и, следовательно, к увеличению материального ущерба. Последнее обусловлено тем, что при росте взаимосвязей и взаимозависимостей между звеньями производственной системы, любой сбой даже в каком-либо одном производственном звене увеличивает количество сбоев в других звеньях и порождает новые потоки информации, циркулирующие по каналам управления и требующие принятия быстрых решений при неизменном в целом времени, отведенном на этот процесс.

Сделанный нами выше вывод о росте "цены времени" и "цены ошибки", требует, с одной стороны, ускорения принятия решений в управлении производством, а с другой – исключения неправильных решений из прак-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

зьяства любой сбой даже в каком-либо одном производственном звене увеличивает количество сбоев в других звеньях и порождает новые потоки информации, циркулирующие по каналам управления и требующие принятия быстрых решений при неизменном в целом времени, отведенном на этот процесс.

Последнее 10-летие XX века наглядно показало к каким катастрофическим последствиям ведут сбои, обусловленные разрывом хозяйственных связей в масштабе ранее единой страны.

Рост "цены времени" и "цены ошибки" требуют, с одной стороны, ускорения принятия решений в управлении производством, а с другой – исключения неправильных решений из практики управления. Это означает, что управление, становясь все более сложной системой, должно становиться более интенсивным и качественным.

Из теории надежности известно, что чем из большего числа элементов состоит система, тем больше необходимо повышать надежность составляющих ее элементов, поскольку надежность функционирования системы в целом равна произведению надежностей функционирования этих элементов. Проблема же повышения надежности также становится все более сложной, поскольку, чем сложнее элементы системы, тем сложнее процесс управления ими, и тем, следовательно, сложнее повышать их качество. Качественное же управление более сложными системами требует и более разнообразной и качественной информации, что ведет к росту трудоемкости управления, а в условиях ограниченного времени – к организационным сложностям в сборе и обработке информации, к информационной перегрузке руководителей, неизбежно связанной с ошибками в принятых решениях.

Следовательно, одним из важнейших факторов, определяющих сложность управления как системы, является рост числа элементов (управляемых звеньев), составляющих эту систему. Академик В.М. Глушков по этому поводу говорил: "Когда хозяйственных единиц становится больше в десять раз, число связей между ними возрастает в сто раз и в сто раз возрастает сложность управления" [37, с. 89]. Бесспорно, что с ростом числа взаимосвязанных

17

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

60

формации должен обеспечить ликвидацию конфликтов, возникших либо на стыках внутри объекта управления, либо на стыках этого объекта с внешней средой путем принятия адекватных конфликтным ситуациям решений. Под конфликтом в общем виде, как уже выше было отмечено, нами понимается различие между желаемым (планируемым) и фактическим состоянием объекта управления. Но поскольку крупные промышленные машиностроительные комплексы, являющиеся объектом наших исследований, имеют сложную организационную структуру, обусловленную сложными технико-технологическими параметрами производства, и в связи с этим - тесные производственные взаимосвязи между собой, то, во-первых, больше становится стыков, где, как правило, и возникают проблемы, и поэтому растет вероятность появления рассогласований, а во-вторых, сложнее становится увязывать взаимные интересы различных сторон, поскольку они нередко неоднозначны и затрагивают сразу несколько стыков. Таким образом, рост сложности управления – процесс объективный. Это одна сторона проблемы. Вторая заключается в том, что рост сложности управления должен сопровождаться ростом его качественных и количественных характеристик. И это тоже объективная закономерность, поскольку управление более сложным объектом с неизменным качеством и интенсивностью ведет к росту числа сбоев в его функционировании и, следовательно, к увеличению материального ущерба. Последнее обусловлено тем, что при росте взаимосвязей и взаимозависимостей между звеньями производственной системы, любой сбой даже в каком-либо одном производственном звене увеличивает количество сбоев в других звеньях и порождает новые потоки информации, циркулирующие по каналам управления и требующие принятия быстрых решений при неизменном в целом времени, отведенном на этот процесс.

Сделанный нами выше вывод о росте "цены времени" и "цены ошибки", требует, с одной стороны, ускорения принятия решений в управлении производством, а с другой – исключения неправильных решений из прак-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

зйства, любой сбой даже в каком-либо одном производственном звене увеличивает количество сбоев в других звеньях и порождает новые потоки информации, циркулирующие по каналам управления и требующие принятия быстрых решений при неизменном в целом времени, отведенном на этот процесс.

Последнее 10-летие XX века наглядно показало к каким катастрофическим последствиям ведут сбои, обусловленные разрывом хозяйственных связей в масштабе ранее единой страны.

Рост "цены времени" и "цены ошибки" требуют, с одной стороны, ускорения принятия решений в управлении производством, а с другой – исключения неправильных решений из практики управления. Это означает, что управление, становясь все более сложной системой, должно становиться более интенсивным и качественным.

Из теории надежности известно, что чем из большего числа элементов состоит система, тем больше необходимо повышать надежность составляющих ее элементов, поскольку надежность функционирования системы в целом равна произведению надежностей функционирования этих элементов. Проблема же повышения надежности также становится все более сложной, поскольку, чем сложнее элементы системы, тем сложнее процесс управления ими, и тем, следовательно, сложнее повышать их качество. Качественное же управление более сложными системами требует и более разнообразной и качественной информации, что ведет к росту трудоемкости управления, а в условиях ограниченного времени – к организационным сложностям в сборе и обработке информации, к информационной перегрузке руководителей, неизбежно связанной с ошибками в принятых решениях.

Следовательно, одним из важнейших факторов, определяющих сложность управления как системы, является рост числа элементов (управляемых звеньев), составляющих эту систему. Академик В.М. Глушков по этому поводу говорил: "Когда хозяйственных единиц становится больше в десять раз, число связей между ними возрастает в сто раз и в сто раз возрастает сложность управления" [37, с. 89]. Бесспорно, что с ростом числа взаимосвязанных

37. Глушков В.М., Добров Г.М., Терещенко В.И. Беседы об управлении. М.: Наука, 1974

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

тики управления. Это означает, что управление, становясь все более сложной системой, должно становиться более интенсивным и качественным. Но из теории надежности известно, что чем из большего числа элементов состоит система, тем для сохранения даже неизменной надежности необходимо повышать надежность составляющих ее элементов, поскольку надежность функционирования системы в целом равна произведению надежностей функционирования этих элементов. Проблема же повышения надежности также становится все более сложной, поскольку чем сложнее элементы системы, тем сложнее процесс управления ими, и тем, следовательно, сложнее повышать их качество. Сформулированный У.Р. Эшби [272] закон необходимого разнообразия гласит, что только разнообразие может уничтожить разнообразие. Иначе говоря, качественное управление более сложными системами требует и более разнообразной и качественной информации, что ведет к росту трудоемкости управления, а в условиях ограниченного времени – к организационным сложностям в сборе и обработке информации, к информационной перегрузке руководителей, неизбежно связанной с ошибками в принятых решениях.

Следовательно, одним из важнейших факторов, определяющих сложность управления как системы, является рост числа элементов (управляемых звеньев), составляющих эту систему. Академик В.М. Глушков по этому поводу говорил: "Когда хозяйственных единиц становится больше в десять раз, число связей между ними возрастает в сто раз и в сто раз возрастает сложность управления" [147, с. 89]. В этом утверждении, есть элементы дискуссионности в части количественных взаимозависимостей, но бесспорно то, что с ростом числа взаимосвязанных хозяйственных единиц сложность управления каждой из них возрастает, а эффективность функционирования падает, если каждая из них не повышает качества управления. Но так как управление строится по иерархическому принципу, то каждое звено имеет свою систему управления, надежность функционирования которой непосредственно определяет надежность системы вышестоя-

147. Моев В.А. Бразды управления./ Диалог с акад. Глушковым В.М. Изд. 2-е, доп. -М. Политиздат, 1977.- 254с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

хозяйственных единиц сложность управления каждой из них, конечно же, возрастает, если каждая из них не повышает качества своего функционирования.

Но так как управление строится по иерархическому принципу, то каждое звено имеет свою систему управления, надежность функционирования которой непосредственно определяет надежность системы вышестоящего уровня и, следовательно, даже для сохранения надежности последней на неизменном уровне, надежность управления отдельными звеньями должна расти.

Между тем в настоящее время этого явления не только не наблюдается, но и более того, прослеживаются противоположенные тенденции, препятствующие росту качества управления производством на промышленных предприятиях. Не уменьшается, а увеличивается и число информационных связей на промышленных предприятиях особенно с внешней средой. Причиной этого является ряд факторов. В частности, ликвидация централизованного отраслевого управления промышленными предприятиями привела к практически полной свободе деятельности руководителей этих предприятий. Это можно было бы считать позитивным явлением, если бы этот процесс был предварительно подготовлен в части хотя бы рекомендательного сценария деятельности предприятий в новых условиях и если бы наша экономика не стала в результате потери управления из центра еще более дефицитной. В результате происшедшего, если ранее макро- и микро- интересы группы предприятий перед внешней средой представлял вполне определенный глава отраслевого министерства, то в настоящее время эти интересы отстаивает самостоятельно каждое промышленное предприятие.

Кроме того, дефицитность продукции большинства предприятий, резко возросшая уже в период, предшествующий ликвидации министерств, еще более увеличилась после их ликвидации ввиду отсутствия ответственности руководителей за выполнение взятых на себя обязательств. Ввиду признания необязательными, ранее длительно существовавших кооперированных связей, дефицитная продукция часто поставлялась не тем предприятиям, которым она более нужна с точки зрения решения народнохозяйственных проблем, а тем,

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

тики управления. Это означает, что управление, становясь все более сложной системой, должно становиться более интенсивным и качественным. Но из теории надежности известно, что чем из большего числа элементов состоит система, тем для сохранения даже неизменной надежности необходимо повышать надежность составляющих ее элементов, поскольку надежность функционирования системы в целом равна произведению надежностей функционирования этих элементов. Проблема же повышения надежности также становится все более сложной, поскольку чем сложнее элементы системы, тем сложнее процесс управления ими, и тем, следовательно, сложнее повышать их качество. Сформулированный У.Р. Эшби [272] закон необходимого разнообразия гласит, что только разнообразие может уничтожить разнообразие. Иначе говоря, качественное управление более сложными системами требует и более разнообразной и качественной информации, что ведет к росту трудоемкости управления, а в условиях ограниченного времени – к организационным сложностям в сборе и обработке информации, к информационной перегрузке руководителей, неизбежно связанной с ошибками в принятых решениях.

Следовательно, одним из важнейших факторов, определяющих сложность управления как системы, является рост числа элементов (управляемых звеньев), составляющих эту систему. Академик В.М. Глушков по этому поводу говорил: "Когда хозяйственных единиц становится больше в десять раз, число связей между ними возрастает в сто раз и в сто раз возрастает сложность управления" [147, с. 89]. В этом утверждении, есть элементы дискусионности в части количественных взаимозависимостей, но бесспорно то, что с ростом числа взаимосвязанных хозяйственных единиц сложность управления каждой из них возрастает, а эффективность функционирования падает, если каждая из них не повышает качества управления. Но так как управление строится по иерархическому принципу, то каждое звено имеет свою систему управления, надежность функционирования которой непосредственно определяет надежность системы вышестоя-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

хозяйственных единиц сложность управления каждой из них, конечно же, возрастает, если каждая из них не повышает качества своего функционирования. Но так как управление строится по иерархическому принципу, то каждое звено имеет свою систему управления, надежность функционирования которой непосредственно определяет надежность системы вышестоящего уровня и, следовательно, даже для сохранения надежности последней на неизменном уровне, надежность управления отдельными звеньями должна расти.

Между тем в настоящее время этого явления не только не наблюдается, но и более того, прослеживаются противоположные тенденции, препятствующие росту качества управления производством на промышленных предприятиях. Не уменьшается, а увеличивается и число информационных связей на промышленных предприятиях особенно с внешней средой. Причиной этого является ряд факторов. В частности, ликвидация централизованного отраслевого управления промышленными предприятиями привела к практически полной свободе деятельности руководителей этих предприятий. Это можно было бы считать позитивным явлением, если бы этот процесс был предварительно подготовлен в части хотя бы рекомендательного сценария деятельности предприятий в новых условиях и если бы наша экономика не стала в результате потери управления из центра еще более дефицитной. В результате происшедшего, если ранее макро- и микро- интересы группы предприятий перед внешней средой представлял вполне определенный глава отраслевого министерства, то в настоящее время эти интересы отстаивает самостоятельно каждое промышленное предприятие.

Кроме того, дефицитность продукции большинства предприятий, резко возросшая уже в период, предшествующий ликвидации министерств, еще более увеличилась после их ликвидации ввиду отсутствия ответственности руководителей за выполнение взятых на себя обязательств. Ввиду признания не обязательными, ранее длительно существовавших кооперированных связей, дефицитная продукция часто поставлялась не тем предприятиям, которым она более нужна с точки зрения решения народнохозяйственных проблем, а тем,

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

шего уровня и, следовательно, даже для сохранения надежности последней на неизменном уровне, надежность управления отдельными звеньями должна расти. Между тем в настоящее время этого явления явно не наблюдается. Более того, прослеживаются противоположные тенденции, препятствующие росту качества управления производством на промышленных предприятиях. Не уменьшается, а увеличивается и число информационных связей на промышленных предприятиях особенно с внешней средой. Причиной этого является ряд факторов. Первый из них ликвидация централизованного отраслевого управления промышленными предприятиями. Она привела к практически полной свободе деятельности руководителей этих предприятий. Это можно было бы считать позитивным явлением, если бы этот процесс был предварительно подготовлен в части хотя бы рекомендательного сценария деятельности предприятий в новых условиях. В результате происшедшего, если ранее макро- и микро- интересы группы предприятий перед внешней средой представлял вполне определенный глава министерства, то в настоящее время эти интересы отстаивает самостоятельно каждое промышленное предприятие, порождая свой информационный поток. Кроме того, дефицитность продукции большинства предприятий, резко возросшая уже в период, предшествующий ликвидации министерств, еще более увеличилась после отказа от принципов отраслевого управления и снижения ответственности руководителей за выполнение взятых на себя обязательств. А из-за признания не обязательными ранее длительно существовавших кооперированных связей между предприятиями декларированное на государственном уровне, дефицитная продукция часто поставлялась не тем предприятиям, которым она более нужна с точки зрения решения общегосударственных проблем, а тем, кто за нее больше заплатит.

Оба эти фактора резко увеличили интенсивность информационного обмена и не менее резко уменьшили позитивные результаты этого обмена и, как следствие, общие результаты управленческой деятельности руково-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

кто за нее больше заплатит.

Оба эти фактора резко увеличили интенсивность информационного обмена и не менее резко уменьшили позитивные результаты этого обмена и, как следствие, общие результаты управленческой деятельности руководителей на промышленных предприятиях.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что противоречивость ситуации, складывающейся в настоящее время в управлении, состоит в том, что на фоне непрерывного роста потребностей объектов управления в управленческих воздействиях все более проявляется проблемы руководителей производства обеспечить эти потребности. Поиск концептуальной основы разрешения этого противоречия, гносеология основных причин его возникновения представляется крайне важными для текущего и перспективного развития экономики.

Необходимым и важнейшим элементом любого управленческого процесса является наличие высококачественного информационного обеспечения в условиях наличия времени для его анализа и принятия решений, поэтому решение проблемы роста эффективности деятельности руководителей следует искать в процессе исследования информационно-временной стороны этой деятельности.

Помимо этого, хотелось бы отметить, что необходимо стимулировать к дальнейшему совершенствованию и хорошо функционирующие, но не исчерпавшие свои возможности, системы управления. Для этого при оценке системы управления нужно ставить не только и не столько вопрос о том, насколько хорошо или плохо она функционирует, а показывать, насколько лучше она могла бы функционировать, используя все возможности для повышения эффективности своей деятельности. Очевидно, только в этом случае качественная оценка систем управления будет объективной и только тогда можно достаточно точно указать на резервы, которыми эта система располагает. Здесь можно вспомнить мнение академика Д. М. Гвишиани, что совершенствование управления экономикой «требует и с теоретической, и с практической точки

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

щего уровня и, следовательно, даже для сохранения надежности последней на неизменном уровне, надежность управления отдельными звеньями должна расти. Между тем в настоящее время этого явления явно не наблюдается. Более того, прослеживаются противоположные тенденции, препятствующие росту качества управления производством на промышленных предприятиях. Не уменьшается, а увеличивается и число информационных связей на промышленных предприятиях особенно с внешней средой. Причиной этого является ряд факторов. Первый из них ликвидация централизованного отраслевого управления промышленными предприятиями. Она привела к практически полной свободе деятельности руководителей этих предприятий. Это можно было бы считать позитивным явлением, если бы этот процесс был предварительно подготовлен в части хотя бы рекомендательного сценария деятельности предприятий в новых условиях. В результате происшедшего, если ранее макро- и микро- интересы группы предприятий перед внешней средой представлял вполне определенный главк министерства, то в настоящее время эти интересы отстаивает самостоятельно каждое промышленное предприятие, порождая свой информационный поток. Кроме того, дефицитность продукции большинства предприятий, резко возросшая уже в период, предшествующий ликвидации министерств, еще более увеличилась после отказа от принципов отраслевого управления и снижения ответственности руководителей за выполнение взятых на себя обязательств. А из-за признания не обязательными ранее длительно существовавших кооперированных связей между предприятиями декларированное на государственном уровне, дефицитная продукция часто поставлялась не тем предприятиям, которым она более нужна с точки зрения решения общегосударственных проблем, а тем, кто за нее больше заплатит.

Оба эти фактора резко увеличили интенсивность информационного обмена и не менее резко уменьшили позитивные результаты этого обмена и, как следствие, общие результаты управленческой деятельности руково-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

кто за нее больше заплатит.

Оба эти фактора резко увеличили интенсивность информационного обмена и не менее резко уменьшили позитивные результаты этого обмена и, как следствие, общие результаты управленческой деятельности руководителей на промышленных предприятиях.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что противоречивость ситуации, складывающейся в настоящее время в управлении, состоит в том, что на фоне непрерывного роста потребностей объектов управления в управленческих воздействиях все более проявляется проблемы руководителей производства обеспечить эти потребности. Поиск концептуальной основы разрешения этого противоречия, гносеология основных причин его возникновения представляется крайне важными для текущего и перспективного развития экономики.

Необходимым и важнейшим элементом любого управленческого процесса является наличие высококачественного информационного обеспечения в условиях наличия времени для его анализа и принятия решений, поэтому решение проблемы роста эффективности деятельности руководителей следует искать в процессе исследования информационно-временной стороны этой деятельности.

Помимо этого, хотелось бы отметить, что необходимо стимулировать к дальнейшему совершенствованию и хорошо функционирующие, но не исчерпавшие свои возможности, системы управления. Для этого при оценке системы управления нужно ставить не только и не столько вопрос о том, насколько хорошо или плохо она функционирует, а показывать, насколько лучше она могла бы функционировать, используя все возможности для повышения эффективности своей деятельности. Очевидно, только в этом случае качественная оценка систем управления будет объективной и только тогда можно достаточно точно указать на резервы, которыми эта система располагает. Здесь можно вспомнить мнение академика Д. М. Гвишиани, что совершенствование управления экономикой «требует и с теоретической, и с практической точки

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

дителей на промышленных предприятиях.

Таким образом, противоречивость ситуации, складывающейся в настоящее время в управлении, состоит в том, что на фоне непрерывного роста потребностей объектов управления в управленческих воздействиях все более проявляется проблемы руководителей производства обеспечить эти потребности. Поиск концептуальной основы разрешения этого противоречия, гносеология основных причин его возникновения представляется крайне важными для текущего и перспективного развития промышленных предприятий и экономики в целом.

Поскольку же необходимым и важнейшим элементом для осуществления любого управленческого процесса является наличие высококачественного информационного обеспечения и наличия времени для его анализа и принятия решений, то решение проблемы роста эффективности деятельности руководителей следует искать в процессе исследования информационно-временной сущности этой деятельности.

2.2. Количественно-качественный анализ информационной сущности управления производством

Среди ученых и специалистов существуют различные взгляды на понятие управления и информации. Эти различия обусловлены в основном областью научных интересов и направлений, в которых они ведут исследовательскую деятельность. С нашей точки зрения, здесь можно выделить в укрупненном плане два направления: направление, рассматривающее управление как взаимоотношения в производстве, как определенные исполнительские функции, обслуживающие производственные процессы, и направление системно-аналитического, кибернетического толка, рассматривающее управление как технологический процесс с информационных позиций. При этом следует отметить, что представители первого направления, оценивая роль информации в управлении, не дискутируют с пред-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

кто за нее больше заплатит.

Оба эти фактора резко увеличили интенсивность информационного обмена и не менее резко уменьшили позитивные результаты этого обмена и, как следствие, общие результаты управленческой деятельности руководителей на промышленных предприятиях.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что противоречивость ситуации, складывающейся в настоящее время в управлении, состоит в том, что на фоне непрерывного роста потребностей объектов управления в управленческих воздействиях все более проявляется проблемы руководителей производства обеспечить эти потребности. Поиск концептуальной основы разрешения этого противоречия, гносеология основных причин его возникновения представляется крайне важными для текущего и перспективного развития экономики.

Необходимым и важнейшим элементом любого управленческого процесса является наличие высококачественного информационного обеспечения в условиях наличия времени для его анализа и принятия решений, поэтому решение проблемы роста эффективности деятельности руководителей следует искать в процессе исследования информационно-временной стороны этой деятельности.

Помимо этого, хотелось бы отметить, что необходимо стимулировать к дальнейшему совершенствованию и хорошо функционирующие, но не исчерпавшие свои возможности, системы управления. Для этого при оценке системы управления нужно ставить не только и не столько вопрос о том, насколько хорошо или плохо она функционирует, а показывать, насколько лучше она могла бы функционировать, используя все возможности для повышения эффективности своей деятельности. Очевидно, только в этом случае качественная оценка систем управления будет объективной и только тогда можно достаточно точно указать на резервы, которыми эта система располагает. Здесь можно вспомнить мнение академика Д. М. Гвишиани, что совершенствование управления экономикой «требует и с теоретической, и с практической точки

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

тивности производства за счёт полного использования управленческого потенциала системы. Поэтому при оценке системы управления нужно ставить не только и не столько вопрос о том, насколько хорошо или плохо она функционирует, а показывать, насколько лучше она могла бы функционировать, используя все возможности для повышения эффективности своей деятельности. Очевидно, только в этом случае качественная оценка систем управления будет объективной и только тогда можно достаточно точно указать на резервы, которыми эта система располагает. Последнее представляет большую важность, так как стимулирует к дальнейшему совершенствованию и хорошо функционирующие, но не исчерпавшие свои возможности, системы управления. На этом этапе необходимо количественно определить, что конкретно даст производству использование того или иного управленческого резерва, поскольку это должно быть стимулом к его использованию. В этом вопросе мы полностью согласны с академиком Д.М.Гвишиани, констатирующим, что совершенствование управления экономикой «требует и с теоретической, и с практической точки зрения точного определения характера воздействия на экономику и условий освоения каждого отдельного из резервов управления, установление их взаимосвязей и взаимовлияния» [49, с.38].

Мы предлагаем, качество системы управления оценивать рядом показателей. Во-первых, способностью объекта управления к внутренней саморегуляции. Наши исследования показали, что оценка объекта управления как саморегулирующейся системы может характеризоваться объемом и значением идущей от него информации, в которой можно условно выделить два вида. Первый – это учетная информация, которая не является предметом труда руководителей, второй – информация об отклонениях в функционировании объекта, то есть информация, требующая принятия решения и, следовательно, являющаяся предметом труда руководителей. Чем больше объем информации второго вида, идущей на вышестоящий управленческий уровень, тем ниже качество протекающих в объекте

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

зрения точного определения характера воздействия на экономику и условий освоения каждого отдельного из резервов управления, установление их взаимосвязей и взаимовлияния» [35, с.38].

1.2 Методологические подходы к формированию системного управления производством

Основной функцией управления производством является обеспечение воздействия на коллективы людей с целью организации и координации их деятельности, позволяющей с наибольшей эффективностью решать поставленные задачи с минимальными затратами всех видов ресурсов. Управление призвано прогнозировать, планировать и организовывать, контролировать и регулировать деятельность производственных коллективов, а также осуществлять учёт и при необходимости – заключительный анализ. Это одна из форм производственных отношений, отражающая конкретную социально-экономическую и политическую ситуацию в обществе. Динамичность этой ситуации обуславливает и динамичность форм и методов управления.

Существует целый ряд методологических подходов к управлению производством, сложившихся исходя из теоретических и практических аспектов. Среди них можно выделить:

- информационный;
- организационно – экономический;
- математический;
- ресурсный.

Организационно-экономический аспект управления – это управление производственным процессом на основе минимальных затрат ресурсов.

Математический аспект управления заключается в постановке формализованных целей, критериев, выделении варьирующих факторов и ограничений и на этой основе решении с помощью ЭВМ математических и оптимизационных задач по достижению поставленных целей с минимальными затратами ре-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

тивности производства за счёт полного использования управленческого потенциала системы. Поэтому при оценке системы управления нужно ставить не только и не столько вопрос о том, насколько хорошо или плохо она функционирует, а показывать, насколько лучше она могла бы функционировать, используя все возможности для повышения эффективности своей деятельности. Очевидно, только в этом случае качественная оценка систем управления будет объективной и только тогда можно достаточно точно указать на резервы, которыми эта система располагает. Последнее представляет большую важность, так как стимулирует к дальнейшему совершенствованию и хорошо функционирующие, но не исчерпавшие свои возможности, системы управления. На этом этапе необходимо количественно определить, что конкретно даст производству использование того или иного управленческого резерва, поскольку это должно быть стимулом к его использованию. В этом вопросе мы полностью согласны с академиком Д.М.Гвишиани, констатирующим, что совершенствование управления экономикой «требует и с теоретической, и с практической точки зрения точного определения характера воздействия на экономику и условий освоения каждого отдельного из резервов управления, установление их взаимосвязей и взаимовлияния» [49, с.38].

Мы предлагаем, качество системы управления оценивать рядом показателей. Во-первых, способностью объекта управления к внутренней саморегуляции. Наши исследования показали, что оценка объекта управления как саморегулирующейся системы может характеризоваться объёмом и значением идущей от него информации, в которой можно условно выделить два вида. Первый – это учётная информация, которая не является предметом труда руководителей, второй – информация об отклонениях в функционировании объекта, то есть информация, требующая принятия решения и, следовательно, являющаяся предметом труда руководителей. Чем больше объём информации второго вида, идущей на вышестоящий управленческий уровень, тем ниже качество протекающих в объекте

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

зрения точного определения характера воздействия на экономику и условий освоения каждого отдельного из резервов управления, установление их взаимосвязей и взаимовлияния» [35, с.38].

1.2 Методологические подходы к формированию системного управления производством

Основной функцией управления производством является обеспечение воздействия на коллективы людей с целью организации и координации их деятельности, позволяющей с наибольшей эффективностью решать поставленные задачи с минимальными затратами всех видов ресурсов. Управление призвано прогнозировать, планировать и организовывать, контролировать и регулировать деятельность производственных коллективов, а также осуществлять учёт и при необходимости – заключительный анализ. Это одна из форм производственных отношений, отражающая конкретную социально-экономическую и политическую ситуацию в обществе. Динамичность этой ситуации обуславливает и динамичность форм и методов управления.

Существует целый ряд методологических подходов к управлению производством, сложившихся исходя из теоретических и практических аспектов. Среди них можно выделить:

- информационный;
- организационно – экономический;
- математический;
- ресурсный.

Организационно-экономический аспект управления – это управление производственным процессом на основе минимальных затрат ресурсов.

Математический аспект управления заключается в постановке формализованных целей, критериев, выделении варьирующих факторов и ограничений и на этой основе решении с помощью ЭВМ математических и оптимизационных задач по достижению поставленных целей с минимальными затратами ре-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

зом, неотъемлемой и важнейшей составной частью общего экономического потенциала страны, региона или предприятия, определяя, в первую очередь, уровень эффективности их функционирования. С учетом вышеизложенного, необходимо ещё раз подчеркнуть важность на более высоком уровне строить систему подготовки кадров управления, а ресурсы общего образования и профессиональной подготовки рассматривать как важнейший фактор повышения экономического потенциала страны, поскольку интенсификация экономики и ее структурная перестройка невозможны без сохранения и постоянного повышения управленческого потенциала и требуют качественных изменений в подходах к решению этой важнейшей задачи.

Управление производством, являясь важным социально-экономическим процессом, представляет собой, в первую очередь, управление человеческим поведением с учетом особенностей характера конкретного работника, наклонностей, склада ума, системы ценностей и т.п. И это является одной из самых сложных задач управления, требующих жизненного и профессионального опыта руководителя, широты теоретических знаний, способностей быть лидером, знания основ психологии, педагогики и социологии.

Поскольку управление производством является одновременно и наукой, и искусством, то здесь нельзя провести четкие границы между первым и вторым, ввиду их тесной взаимосвязи. Наука дает руководителю инструмент управления. Искусство же пользования этим инструментом сугубо индивидуально, и именно в этой индивидуальности и проявляются способности конкретного руководителя управлять человеческим поведением. Основная функция управления производством направлена на обеспечение воздействия на коллективы людей с целью организации и координации их деятельности, позволяющей с наибольшей эффективностью решать поставленные задачи с минимальными затратами всех видов ресурсов. Управление, как уже отмечалось, призвано прогнозировать, пла-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

зрения точного определения характера воздействия на экономику и условий освоения каждого отдельного из резервов управления, установление их взаимосвязей и взаимовлияния» [35, с.38].

1.2 Методологические подходы к формированию системного управления производством

Основной функцией управления производством является обеспечение воздействия на коллективы людей с целью организации и координации их деятельности, позволяющей с наибольшей эффективностью решать поставленные задачи с минимальными затратами всех видов ресурсов. Управление призвано прогнозировать, планировать и организовывать, контролировать и регулировать деятельность производственных коллективов, а также осуществлять учёт и при необходимости – заключительный анализ. Это одна из форм производственных отношений, отражающая конкретную социально-экономическую и политическую ситуацию в обществе. Динамичность этой ситуации обуславливает и динамичность форм и методов управления.

Существует целый ряд методологических подходов к управлению производством, сложившихся исходя из теоретических и практических аспектов. Среди них можно выделить:

- информационный;
- организационно – экономический;
- математический;
- ресурсный.

Организационно-экономический аспект управления – это управление производственным процессом на основе минимальных затрат ресурсов.

Математический аспект управления заключается в постановке formalized целей, критериев, выделении варьирующих факторов и ограничений и на этой основе решении с помощью ЭВМ математических и оптимизационных задач по достижению поставленных целей с минимальными затратами ре-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

нирывать и организовывать, контролировать и регулировать деятельность производственных коллективов и осуществлять учёт и при необходимости – заключительный анализ. Это одна из форм производственных отношений, отражающая конкретную социально-экономическую и политическую ситуацию в обществе. Динамичность этой ситуации обуславливает и динамичность форм и методов управления.

Не существует абсолютно идентичной стратегии и тактики единых для широкой гаммы конкретных производственных условий. По этой причине не существует и единого универсального стратегического и тактического (оперативного) управления. Каждое предприятие уникально и поэтому процесс выработки не только стратегии, но и тактики управления производством в каждом случае имеет элементы уникальности. Он зависит от позиций предприятия на рынке, динамики его развития и потенциальных возможностей в ближней и дальней перспективе, темпов развития НТП и его использования в конкретном производстве, макроуровневого состояния экономики отрасли и страны, определяющих влияние внешней среды, и т.д. Но в любых случаях есть основополагающие факторы, которые позволяют говорить об обобщенных принципах выработки линии поведения и осуществления функций управления производством.

Одним из главных факторов повышения эффективности управления, как обязательного условия повышения эффективности производства, является использование комплекса методов управления, представляющих собой совокупность организационных, административно-экономических и общественных отношений, обеспечивающих достижение наиболее значимых технико-экономических показателей и на этой базе – наиболее значимых социальных результатов.

Рост эффективности управления должен базироваться на принципах кибернетики, как науки об оптимальном управлении, требующей системного подхода к решению реальных производственных проблем.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

сурсов.

С информационных позиций процесс управления можно рассматривать как цикл - кругооборот информации между объектом управления и управляющей системой или между управляющей системой и внешней средой (рис. 1).



Рис. 1. Блок-схема управленческого цикла

Управленческий цикл совершается либо только по внутреннему контуру, либо по внутреннему и внешнему контурам. В первом случае он вызван информацией, пришедшей из объекта управления, и при этом процесс управления идет только по внутреннему контуру, во втором – он порождается информацией из внешней среды, а управленческий процесс идет (должен идти) не только по внутреннему, но и по внешнему контуру. Причем эти контуры должны быть замкнутыми. Это является необходимым условием эффективного функционирования управленческого процесса. А при разомкнутом внутреннем контуре управление практически отсутствует, поскольку нет информационного обмена, т.е. информационная цепь разорвана. В реальности внутренний контур всегда замыкается, поскольку руководитель несет непосредственную ответственность за результаты деятельности подчиненного объекта

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

75

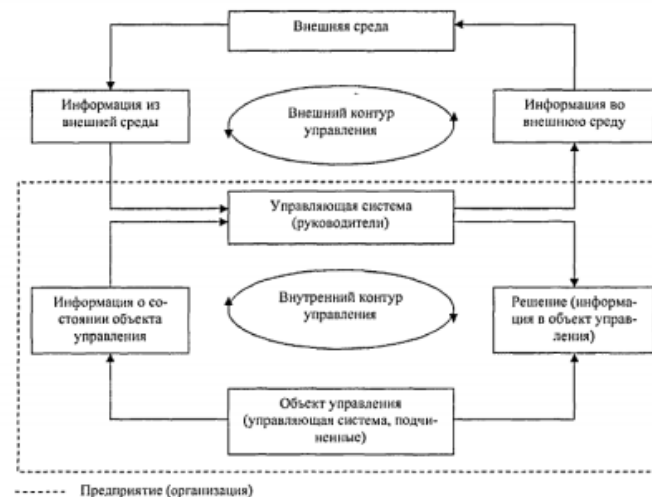


Рис. 1. Блок-схема информационного управленческого цикла

Управленческий цикл совершается либо только по внутреннему контуру, либо по внутреннему и внешнему контурам. В первом случае он вызван информацией, пришедшей из объекта управления, и при этом процесс управления идет только по внутреннему контуру, во втором – он порождается информацией из внешней среды, а управленческий процесс идет (должен идти) не только по внутреннему, но и по внешнему контуру. Причем эти контуры должны быть замкнутыми. Это является необходимым условием эффективного функционирования управленческого процесса. А при разомкнутом внутреннем контуре управленческий процесс не может осуществляться в принципе, поскольку нет информационного обмена ввиду разрыва информационной цепи. В реальности внутренний контур замыкается практически всегда, поскольку руководитель несет непосредственную ответственность за результаты деятельности подчинен-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

сурсов.

С информационных позиций процесс управления можно рассматривать как цикл - кругооборот информации между объектом управления и управляющей системой или между управляющей системой и внешней средой (рис. 1).



Рис. 1. Блок-схема управленческого цикла

Управленческий цикл совершается либо только по внутреннему контуру, либо по внутреннему и внешнему контурам. В первом случае он вызван информацией, пришедшей из объекта управления, и при этом процесс управления идет только по внутреннему контуру, во втором – он порождается информацией из внешней среды, а управленческий процесс идёт (должен идти) не только по внутреннему, но и по внешнему контуру. Причем эти контуры должны быть замкнутыми. Это является необходимым условием эффективного функционирования управленческого процесса. А при разомкнутом внутреннем контуре управление практически отсутствует, поскольку нет информационного обмена, т.е. информационная цепь разорвана. В реальности внутренний контур всегда замыкается, поскольку руководитель несет непосредственную ответственность за результаты деятельности подчиненного объекта

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

ного объекта управления либо перед вышестоящей организацией, либо перед внешней средой. Однако внешний контур нередко остается разомкнутым, т.е. руководитель не всегда передает информацию во внешнюю среду о том, какие решения он принял на основе требований к нему со стороны внешней среды, хотя и замыкает внутренний контур в связи с полученной им из этой среды информацией. Такое поведение руководителей есть следствие того, что они не отвечают за состояние дел во внешней среде и поэтому считают информационный обмен с внешней средой необязательным. Этим самым внешняя среда ставится в состояние неопределенности, т.е. невозможности принять какое-либо решение ввиду отсутствия информации о возможности своего ресурсного обеспечения от конкретного источника этих ресурсов.

Наши исследования между тем показали, что такое поведение ресурсодержателей по отношению к внешней среде никоим образом не является следствием игнорирования внимания к внешней среде или отсутствия времени на информационный обмен. Абсолютное большинство руководителей считают, что они полностью выполнили свои обязанности перед внешней средой, приняв нужное этой среде внутреннее решение. И лишь наши предложения представить себя на месте внешнего руководителя многих заставили констатировать, что, наверное, во внешнюю среду информацию о своих внутренних решениях в нее все же следовало бы давать. Однако констатация «следовало бы» вовсе не означает «будем». И чтобы превратить намерения в реальность, необходимы вполне определенные не только организационные (например, отражение этого действия в договорах о поставках), сколько чисто экономические условия. И главным экономическим условием должна являться ликвидация монополизма поставщика, который практически всегда имел место в нашей экономике. Этот монополизм и породил элемент необязательности соблюдения вышесказанного принципа информационного обмена с внешней средой.

В подтверждение этого приведем одно из сообщений в нашей прессе

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

управления либо перед вышестоящей организацией, либо перед внешней средой. Однако внешний контур нередко остается разомкнутым, т.е. руководитель не всегда передает информацию во внешнюю среду о том, какие решения он принял на основе требований к нему со стороны внешней среды, хотя и замыкает внутренний контур в связи с полученной им из этой среды информацией. Такое поведение руководителей есть следствие того, что они не отвечают за состояние дел во внешней среде и поэтому считают информационный обмен с внешней средой необязательным. Этим самым внешняя среда ставится в состояние неопределенности, т.е. невозможности принять какое-либо решение ввиду отсутствия информации о возможности своего ресурсного обеспечения от конкретного источника этих ресурсов.

Мы пришли к мнению, что такое поведение ресурсодержателей по отношению к внешней среде никоим образом не является следствием игнорирования внимания к внешней среде или отсутствия времени на информационный обмен. Абсолютное большинство руководителей искренне считают, что они полностью выполнили свои обязанности перед внешней средой, приняв нужное этой среде внутреннее решение. И лишь наши предложения представить себя на месте внешнего руководителя многих заставили констатировать, что, наверное, во внешнюю среду информацию о своих внутренних решениях в нее следовало бы давать. Однако констатация «следовало бы» вовсе не означает «будем». И чтобы превратить намерения в реальность, необходимы вполне определенные не только организационные (например, отражение этого действия в договорах о поставках), сколько чисто экономические условия. И главным экономическим условием является отсутствие монополизма поставщика, который практически всегда является одной из особенностей нашей экономики ввиду ее дефицитности. Она и породила вышеуказанное отношение к внешней потребительской среде.

Применительно к рис. 1 можно принять следующую схему обращения информации в управленческом цикле: информация — это исходный материал; мозг и технические средства — инструмент и оборудование; решение — гото-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

ного объекта управления либо перед вышестоящей организацией, либо перед внешней средой. Однако внешний контур нередко остается разомкнутым, т.е. руководитель не всегда передает информацию во внешнюю среду о том, какие решения он принял на основе требований к нему со стороны внешней среды, хотя и замыкает внутренний контур в связи с полученной им из этой среды информацией. Такое поведение руководителей есть следствие того, что они не отвечают за состояние дел во внешней среде и поэтому считают информационный обмен с внешней средой необязательным. Этим самым внешняя среда ставится в состояние неопределенности, т.е. невозможности принять какое-либо решение ввиду отсутствия информации о возможности своего ресурсного обеспечения от конкретного источника этих ресурсов.

Наши исследования между тем показали, что такое поведение ресурсодержателей по отношению к внешней среде никоим образом не является следствием игнорирования внимания к внешней среде или отсутствия времени на информационный обмен. Абсолютное большинство руководителей считают, что они полностью выполнили свои обязанности перед внешней средой, приняв нужное этой среде внутреннее решение. И лишь наши предложения представить себя на месте внешнего руководителя многих заставили констатировать, что, наверное, во внешнюю среду информацию о своих внутренних решениях в нее все же следовало бы давать. Однако констатация «следовало бы» вовсе не означает «будем». И чтобы превратить намерения в реальность, необходимы вполне определенные не только организационные (например, отражение этого действия в договорах о поставках), сколько чисто экономические условия. И главным экономическим условием должна являться ликвидация монополизма поставщика, который практически всегда имел место в нашей экономике.

Этот монополизм и породил элемент необязательности соблюдения вышеуказанного принципа информационного обмена с внешней средой.

В подтверждение этого приведем одно из сообщений в нашей прессе

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

вая продукция.

Бесспорно, что качество исходного сырья (информации) напрямую влияет на результат деятельности (решение). Отсюда вывод, что для обеспечения управления любым объектом первостепенное значение приобретает наличие достоверной информационной базы, являющейся фундаментом для построения всего процесса управления. При отсутствии или недостоверности такой базы управление любым объектом либо невозможно в принципе, либо оно неэффективно или ошибочно.

Можно также проанализировать следующую цепочку: предмет труда – средства труда – результат труда.

Предметом труда управляющей системы (руководителей) является либо информация о состоянии объекта управления, либо информация из внешней среды. Средствами труда руководителей являются мыслительная способность головного мозга и технические средства сбора, переработки и передачи информации. Результатом труда руководителей является решение, выработанное на основе либо информации из объекта управления, либо информации из внешней среды.

Рост эффективности управления должен базироваться на принципах кибернетики, как науки об оптимальном управлении. А это требует системного подхода к решению реальных производственных проблем, так как кибернетика требует анализировать производство как систему, в которой каждый элемент оценивается как часть большой, но взаимосвязанной совокупности. При этом любой элемент системы обеспечивает решение различных задач по управлению производством, а система в целом лишь тогда будет функционировать наилучшим образом, когда таким же образом будет функционировать каждый её элемент, имеющей как свои внутренние прямые и обратные связи, так и такие же связи с системой в целом, которая для него в этом случае является внешней средой.

Другими словами управление как система представляет собой объединение элементов, каждый из которых обладает своими количественными и каче-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

о посещении делегацией еще советских специалистов одного из зарубежных предприятий. Наши специалисты задали одному из руководителей предприятия вопрос о сроках поставки одного важного узла, необходимого данному предприятию для выпускаемой им продукции. Получив справку у подчиненных, он ответил, что этот узел будет доставлен на предприятие в установленный день в 5 часов утра. Удивившись столь необычному времени, наши специалисты спросили – а если не поставят? И получили ответ – значит больше не будут поставлять никогда. Отсюда можно сделать вывод, что ничто так не побуждает быть обязательным, как очень большая вероятность того, что от твоих услуг по твоей же вине могут отказаться, поскольку аналогичные услуги предлагаются и другими поставщиками.

Ориентируясь на рис. 1, сформулируем понятия: предмет труда, средство труда и результаты труда руководителя применительно к любому процессу управления. Эти понятия важны, главным образом, с точки зрения более правильного подхода к формированию их количественных и качественных характеристик.

Предметом труда управляющей системы (руководителей) является либо информация о состоянии объекта управления, либо информация из внешней среды об ее потребностях (требованиях) к конкретному объекту управления. Средствами труда руководителей являются мыслительная способность головного мозга и технические средства сбора, переработки и передачи информации. Результатом труда руководителей является решение, выработанное на основе либо информации из объекта управления, либо информации из внешней среды.

Образно говоря, информация — это заготовка, мозг и технические средства — инструмент и оборудование, решение — готовая деталь.

Вышеуказанное представление исходной информации как заготовки, из которой формируется решение, вызывает необходимость поставить вопрос о качественных характеристиках этой заготовки. Это обусловлено

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

вая продукция.

Бесспорно, что качество исходного сырья (информации) напрямую влияет на результат деятельности (решение). Отсюда вывод, что для обеспечения управления любым объектом первостепенное значение приобретает наличие достоверной информационной базы, являющейся фундаментом для построения всего процесса управления. При отсутствии или недостоверности такой базы управление любым объектом либо невозможно в принципе, либо оно неэффективно или ошибочно.

Можно также проанализировать следующую цепочку: предмет труда – средства труда – результат труда.

Предметом труда управляющей системы (руководителей) является либо информация о состоянии объекта управления, либо информация из внешней среды. Средствами труда руководителей являются мыслительная способность головного мозга и технические средства сбора, переработки и передачи информации. Результатом труда руководителей является решение, выработанное на основе либо информации из объекта управления, либо информации из внешней среды.

Рост эффективности управления должен базироваться на принципах кибернетики, как науки об оптимальном управлении. А это требует системного подхода к решению реальных производственных проблем, так как кибернетика требует анализировать производство как систему, в которой каждый элемент оценивается как часть большой, но взаимосвязанной совокупности. При этом любой элемент системы обеспечивает решение различных задач по управлению производством, а система в целом лишь тогда будет функционировать наилучшим образом, когда таким же образом будет функционировать каждый её элемент, имеющей как свои внутренние прямые и обратные связи, так и такие же связи с системой в целом, которая для него в этом случае является внешней средой.

Другими словами управление как система представляет собой объединение элементов, каждый из которых обладает своими количественными и каче-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

нировать и организовывать, контролировать и регулировать деятельность производственных коллективов и осуществлять учёт и при необходимости – заключительный анализ. Это одна из форм производственных отношений, отражающая конкретную социально-экономическую и политическую ситуацию в обществе. Динамичность этой ситуации обуславливает и динамичность форм и методов управления.

Не существует абсолютно идентичной стратегии и тактики единых для широкой гаммы конкретных производственных условий. По этой причине не существует и единого универсального стратегического и тактического (оперативного) управления. Каждое предприятие уникально и поэтому процесс выработки не только стратегии, но и тактики управления производством в каждом случае имеет элементы уникальности. Он зависит от позиций предприятия на рынке, динамики его развития и потенциальных возможностей в ближней и дальней перспективе, темпов развития НТП и его использования в конкретном производстве, макроуровневого состояния экономики отрасли и страны, определяющих влияние внешней среды, и т.д. Но в любых случаях есть основополагающие факторы, которые позволяют говорить об обобщенных принципах выработки линии поведения и осуществления функций управления производством.

Одним из главных факторов повышения эффективности управления, как обязательного условия повышения эффективности производства, является использование комплекса методов управления, представляющих собой совокупность организационных, административно-экономических и общественных отношений, обеспечивающих достижение наиболее значимых технико-экономических показателей и на этой базе – наиболее значимых социальных результатов.

Рост эффективности управления должен базироваться на принципах кибернетики, как науки об оптимальном управлении, требующей системного подхода к решению реальных производственных проблем.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

вая продукция.

Бесспорно, что качество исходного сырья (информации) напрямую влияет на результат деятельности (решение). Отсюда вывод, что для обеспечения управления любым объектом первостепенное значение приобретает наличие достоверной информационной базы, являющейся фундаментом для построения всего процесса управления. При отсутствии или недостоверности такой базы управление любым объектом либо невозможно в принципе, либо оно неэффективно или ошибочно.

Можно также проанализировать следующую цепочку: предмет труда – средства труда – результат труда.

Предметом труда управляющей системы (руководителей) является либо информация о состоянии объекта управления, либо информация из внешней среды. Средствами труда руководителей являются мыслительная способность головного мозга и технические средства сбора, переработки и передачи информации. Результатом труда руководителей является решение, выработанное на основе либо информации из объекта управления, либо информации из внешней среды.

Рост эффективности управления должен базироваться на принципах кибернетики, как науки об оптимальном управлении. А это требует системного подхода к решению реальных производственных проблем, так как кибернетика требует анализировать производство как систему, в которой каждый элемент оценивается как часть большой, но взаимосвязанной совокупности. При этом любой элемент системы обеспечивает решение различных задач по управлению производством, а система в целом лишь тогда будет функционировать наилучшим образом, когда таким же образом будет функционировать каждый её элемент, имеющей как свои внутренние прямые и обратные связи, так и такие же связи с системой в целом, которая для него в этом случае является внешней средой.

Другими словами управление как система представляет собой объединение элементов, каждый из которых обладает своими количественными и каче-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

Рассматривая производство с этой позиции, подчеркнем, что она предполагает анализ производства как системы, в которой каждый элемент оценивается как часть большой тесно взаимосвязанной совокупности, в которой любой элемент системы обеспечивает решение различных задач, но система в целом лишь тогда будет функционировать наилучшим образом, когда таким же образом будет функционировать каждый её элемент, имеющей как свои внутренние прямые и обратные связи, так и такие же связи с системой в целом, которая для него в этом случае является внешней средой.

Таким образом, рассматривая управление как систему, отметим, что она представляет собой объединение элементов, каждый из которых обладает своими количественными и качественными характеристиками. Но известно, что самая простая система состоит как минимум из двух элементов, один из которых должен воздействовать, а другой воспринимать это воздействие, являясь соответственно субъектом и объектом управления, находящимся в состоянии постоянного информационного обмена. Сложность системы определяется количеством входящих в её структуру взаимосвязанных элементов, а динамичность самой системы имеет прямую связь с её сложностью, что вытекает из приведенного выше кибернетического подхода к предприятию как к системе.

При относительно низкой динамичности техники и технологии производства и слабой зависимости от внешнего окружения, предприятия могли успешно функционировать, обращая главное внимание на внутренние проблемы. В настоящее время исключительно важное значение приобретает учёт влияния на производство динамичных инновационных процессов, способность к адаптации предприятия к быстро меняющимся условиям внешней среды. Динамизм рыночной конъюнктуры, появление новых запросов потребителя, возрастание конкурентной борьбы за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых возможностей для производства, открываемых современными достижениями науки и техни-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

производством. От того, насколько правильно, экономически эффективно решен этап работ по совершенствованию управления, зависит эффективность применяемых технических средств, оптимальность структуры и процессов управления. В связи с этим в теории и практике выработались определенные методы и принципы руководства людьми в процессе производства.

В настоящее время для успешного функционирования предприятий первостепенное значение приобретает учёт влияния на процессы производства динамичного научно-технического прогресса, способность к адаптации предприятия к быстро меняющимся условиям внешней среды не связанными с техногенными факторами и умение прогнозировать поведение этой среды. Динамизм рыночной конъюнктуры, появление новых запросов потребителя, возрастание конкурентной борьбы за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых возможностей для производства, открываемых современными достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным быстрое распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, привели к резкому возрастанию роли стратегического управления.

В условиях усиления рыночных рычагов хозяйствования большое значение в эффективности функционирования системы управления имеет оснащенность процессов управления производством современной электронно-вычислительной и другой оргтехникой. Эти средства, не заменяя организационную деятельность человека в управлении производством, резко интенсифицируют процессы передачи и обработки информации, а, следовательно, и сами процессы управления.

Одной из первостепенных задач совершенствования управления на этом этапе является изучение существующей на предприятии системы управления и разработка мероприятий по ее дальнейшему совершенствованию, адекватно отражающих требования к ускорению принятия не только оперативных, но и, что особенно важно, перспективных решений. Главная роль в этом процессе принадлежит организационной системе управления, поскольку она непосред-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

Рассматривая производство с этой позиции, подчеркнем, что она предполагает анализ производства как системы, в которой каждый элемент оценивается как часть большой тесно взаимосвязанной совокупности, в которой любой элемент системы обеспечивает решение различных задач, но система в целом лишь тогда будет функционировать наилучшим образом, когда таким же образом будет функционировать каждый её элемент, имеющей как свои внутренние прямые и обратные связи, так и такие же связи с системой в целом, которая для него в этом случае является внешней средой.

Таким образом, рассматривая управление как систему, отметим, что она представляет собой объединение элементов, каждый из которых обладает своими количественными и качественными характеристиками. Но известно, что самая простая система состоит как минимум из двух элементов, один из которых должен воздействовать, а другой воспринимать это воздействие, являясь соответственно субъектом и объектом управления, находящимся в состоянии постоянного информационного обмена. Сложность системы определяется количеством входящих в ее структуру взаимосвязанных элементов, а динамичность самой системы имеет прямую связь с ее сложностью, что вытекает из приведенного выше кибернетического подхода к предприятию как к системе.

При относительно низкой динамичности техники и технологии производства и слабой зависимости от внешнего окружения, предприятия могли успешно функционировать, обращая главное внимание на внутренние проблемы. В настоящее время исключительно важное значение приобретает учёт влияния на производство динамичных инновационных процессов, способность к адаптации предприятия к быстро меняющимся условиям внешней среды. Динамизм рыночной конъюнктуры, появление новых запросов потребителя, возрастание конкурентной борьбы за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых возможностей для производства, открываемых современными достижениями науки и техни-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

производством. От того, насколько правильно, экономически эффективно решен этап работ по совершенствованию управления, зависит эффективность применяемых технических средств, оптимальность структуры и процессов управления. В связи с этим в теории и практике выработались определенные методы и принципы руководства людьми в процессе производства.

В настоящее время для успешного функционирования предприятий первостепенное значение приобретает учёт влияния на процессы производства динамичного научно-технического прогресса, способность к адаптации предприятия к быстро меняющимся условиям внешней среды не связанными с техногенными факторами и умение прогнозировать поведение этой среды. Динамизм рыночной конъюнктуры, появление новых запросов потребителя, возрастание конкурентной борьбы за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых возможностей для производства, открываемых современными достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным быстрое распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, привели к резкому возрастанию роли стратегического управления.

В условиях усиления рыночных рычагов хозяйствования большое значение в эффективности функционирования системы управления имеет оснащенность процессов управления производством современной электронно-вычислительной и другой оргтехникой. Эти средства, не заменяя организационную деятельность человека в управлении производством, резко интенсифицируют процессы передачи и обработки информации, а, следовательно, и сами процессы управления.

Одной из первостепенных задач совершенствования управления на этом этапе является изучение существующей на предприятии системы управления и разработка мероприятий по ее дальнейшему совершенствованию, адекватно отражающих требования к ускорению принятия не только оперативных, но и, что особенно важно, перспективных решений. Главная роль в этом процессе принадлежит организационной системе управления, поскольку она непосред-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

ки, развитие информационных сетей, делающих возможным быстрое получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, привели к резкому возрастанию роли стратегического управления.

Важнейшее место в решении проблем управления производством принадлежит теории и практике построения организационных систем управления. В понятие "организация" теория управления вкладывает ряд значений. С социальной точки зрения организация означает целенаправленный, постоянно действующий коллектив людей, осуществляющих совместную деятельность по определенному распорядку и правилам.

Организация рассматривается и как состояние или взаимодействие объекта и субъекта управления. При этом оценивается система форм, методов и принципов их взаимодействия в определенных условиях. Организация здесь – это процесс или совокупность мероприятий, направленных на создание организационной системы управления человеческими коллективами. Она рассматривает в тесной связи и взаимодействии состав органов управления, их соподчиненность и административно-производственные связи, содержание и регламент выполнения функций, движение и роль информации в процессе управления.

Систему управления производством в укрупненном виде можно представить как совокупность семи наиболее общих элементов (функций), находящихся в тесной взаимосвязи и выполняющих определенные последовательные этапы управления. К таким элементам, как мы уже выше отметили, относятся прогнозирующий, планирующий, организующий, контролирующий, регулирующий, учетный и заключительно-аналитический блоки.

Заметим, однако, что функции двух блоков – оперативного регулирования и заключительного анализа – при определенных условиях могут не исполняться:

- оперативного регулирования – когда блок контроля не выявил от-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ственно определяет уровень и эффективность исполнения конкретных функций управления производством

В понятие "организация" теория управления вкладывает ряд значений. С социальной точки зрения организация означает целенаправленный, постоянно действующий коллектив людей, осуществляющих совместную деятельность по определенному распорядку и правилам [175].

Организация рассматривается и как состояние или взаимодействие объекта и субъекта управления. При этом оценивается система форм, методов и принципов их взаимодействия в определенных условиях. Организация здесь – это процесс или совокупность мероприятий, направленных на создание организационной системы управления человеческими коллективами. Она рассматривает в тесной связи и взаимодействии состав органов управления, их соподчиненность и административно-производственные связи, содержание и регламент выполнения функций, движение и роль информации в процессе управления.

Эффективно функционирующая организационная система управления должна осуществлять согласованность действий всех структурных подразделений основного и вспомогательного производства, обеспечивающих ритмичное функционирование производственного процесса в соответствии с заданной программой.

Методы управления являются организационными инструментами руководителей всех рангов и от их правильного сочетания зависит достижение поставленной цели и повышение эффективности управления в целом.

Среди зарубежных подходов к совершенствованию процессов управления в современных рыночных условиях хозяйствования можно выделить японский опыт управления, который в определенной степени является уникальным. Многие западные специалисты и учёные считают японское управление исключительно специфичным, неприемлемым для Европы, Америки. И действительно, нетрадиционность управленческих отношений обеспечивает японской школе управления высокую эффективность в достижении целей бизнеса. Но

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

ки, развитие информационных сетей, делающих возможным быстрое получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, привели к резкому возрастанию роли стратегического управления.

Важнейшее место в решении проблем управления производством принадлежит теории и практике построения организационных систем управления. В понятие "организация" теория управления вкладывает ряд значений. С социальной точки зрения организация означает целенаправленный, постоянно действующий коллектив людей, осуществляющих совместную деятельность по определенному распорядку и правилам.

Организация рассматривается и как состояние или взаимодействие объекта и субъекта управления. При этом оценивается система форм, методов и принципов их взаимодействия в определенных условиях. Организация здесь – это процесс или совокупность мероприятий, направленных на создание организационной системы управления человеческими коллективами. Она рассматривает в тесной связи и взаимодействии состав органов управления, их соподчиненность и административно-производственные связи, содержание и регламент выполнения функций, движение и роль информации в процессе управления.

Систему управления производством в укрупненном виде можно представить как совокупность семи наиболее общих элементов (функций), находящихся в тесной взаимосвязи и выполняющих определенные последовательные этапы управления. К таким элементам, как мы уже выше отметили, относятся прогнозирующий, планирующий, организующий, контролирующий, регулирующий, учетный и заключительно-аналитический блоки.

Заметим, однако, что функции двух блоков – оперативного регулирования и заключительного анализа – при определенных условиях могут не исполняться:

- оперативного регулирования – когда блок контроля не выявил от-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ственно определяет уровень и эффективность исполнения конкретных функций управления производством

В понятие "организация" теория управления вкладывает ряд значений. С социальной точки зрения организация означает целенаправленный, постоянно действующий коллектив людей, осуществляющих совместную деятельность по определенному распорядку и правилам [175].

Организация рассматривается и как состояние или взаимодействие объекта и субъекта управления. При этом оценивается система форм, методов и принципов их взаимодействия в определенных условиях. Организация здесь – это процесс или совокупность мероприятий, направленных на создание организационной системы управления человеческими коллективами. Она рассматривает в тесной связи и взаимодействии состав органов управления, их соподчиненность и административно-производственные связи, содержание и регламент выполнения функций, движение и роль информации в процессе управления.

Эффективно функционирующая организационная система управления должна осуществлять согласованность действий всех структурных подразделений основного и вспомогательного производства, обеспечивающих ритмичное функционирование производственного процесса в соответствии с заданной программой.

Методы управления являются организационными инструментами руководителей всех рангов и от их правильного сочетания зависит достижение поставленной цели и повышение эффективности управления в целом.

Среди зарубежных подходов к совершенствованию процессов управления в современных рыночных условиях хозяйствования можно выделить японский опыт управления, который в определенной степени является уникальным. Многие западные специалисты и учёные считают японское управление исключительно специфичным, неприемлемым для Европы, Америки. И действительно, нетрадиционность управленческих отношений обеспечивает японской школе управления высокую эффективность в достижении целей бизнеса. Но

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

– наличие времени руководителей для решения проблем стратегического планирования и управления (приоритет перспективного над оперативным);

– четкое и однозначное организационное и функциональное разделение задач оперативного и стратегического управления.

Стратегическое управление сталкивается с целым рядом сложностей в процессе своего функционирования:

– в силу своей сущности стратегическое управление не дает и не может дать, точной картины будущего, а, скорее, характеризует качественное пожелание того, в каком состоянии может находиться предприятие в будущем;

– стратегическое управление не может быть сведено к набору достаточно четко проработанных простых в реализации процедур и схем;

– у стратегического планирования нет какой-либо четкой теории, которая объясняет, что и как делать при решении конкретных задач и в силу этого стратегическому управлению, более присущ подход к управлению как к искусству, как к определенной философии;

– несопоставимы, по сравнению с оперативным управлением, организационные усилия и временные затраты руководителей на реализацию функций стратегического управления;

– весьма сложно оценить с достаточным уровнем достоверности как величину возможного эффекта, так и последствия ошибочных решений. В условиях, когда возникают новые возможности или исчезают возможности, длительно существовавшие ранее, увеличивается риск, то есть цена расплаты за неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора (рост «цены времени» и «цены ошибки»).

Методы управления являются организационными инструментами руководителей и от их правильного сочетания зависит достижение поставленной цели и повышение эффективности управления в целом.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

Японские специалисты в своем понимании функций организации управления производством исходят из определения: "Организация производства есть проектирование, создание и совершенствование интегрированных систем, включающих людей, материалы и оборудование. Она основывается на специальных знаниях математики, физики и социальных наук, а также на принципах и методах инженерного анализа и проектирования. Цель организации производства состоит в том, чтобы суметь предвидеть и оценить возможные результаты действия таких систем" [70]. Если же кратко сформулировать японский принцип оценки главной задачи, которую должна решать стратегия, то это – быть готовым к событиям, которые далеко не всегда предсказуемы.

Поскольку предприятие – не случайное соединение различных элементов, а представляет собой комплекс определенным образом соединенных и взаимодействующих частей, то понятие "управление" неотделимо от понятия "системность". Системный подход предполагает рассмотрение явлений объективной реальности в их взаимосвязи. Цель такого подхода заключается в реальном осуществлении максимально эффективной производственной функции, обеспечивающей возможность изготовления продукции с наилучшими конкуренто-обеспечивающими признаками.

В настоящее время, когда рынок усиливает свое влияние, производство и сбыт представляют собой неразрывный тандем, в котором стабильный сбыт продукции является главным и неперенным условием, обеспечивающим нормальный воспроизводственный процесс на промышленном предприятии. В этих условиях должны эффективнее сочетаться административные и экономические методы управления и четче функционировать прямые и обратные связи.

Административные методы (организационно-распорядительные) являются неотъемлемой частью управления даже на современном этапе развития рыночных отношений. Они выражают прямое воздействие на объект управления. Даже при идеально отлаженной системе экономических методов, управление производством требует распорядительной организаторской деятельности и

[70.] Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.

Японские специалисты в своем понимании функций организации управления производством исходят из определения, что "организация производства есть проектирование, создание и совершенствование интегрированных систем, включающих людей, материалы и оборудование. Она основывается на специальных знаниях математики, физики и социальных наук, а также на принципах и методах инженерного анализа и проектирования. Цель организации производства состоит в том, чтобы суметь предвидеть и оценить возможные результаты действия таких систем" [155]. Если же кратко сформулировать японский принцип оценки главной задачи, которую должна решать стратегия, то он состоит в том, чтобы быть готовым к событиям, которые далеко не всегда предсказуемы. В свете последнего следует отметить, что этот принцип эффективно использовался ими в период первого мирового энергетического кризиса 70-х годов XX столетия, когда японцы однозначно взяли курс на постепенное свертывание энергоемких отраслей японской экономики.

Поскольку предприятие представляет собой комплекс определенным образом соединенных и взаимодействующих частей, то понятие "управление" неотделимо от понятия "системность". Системный подход предполагает рассмотрение явлений объективной реальности в их взаимосвязи. В этих условиях должны эффективнее сочетаться административные и экономические методы управления и четче функционировать прямые и обратные связи.

Административные методы (организационно-распорядительные) являются неотъемлемой частью управления и на современном этапе развития рыночных отношений. Они выражают прямое воздействие на объект управления. Даже при идеально отлаженной системе экономических методов, управление производством требует распорядительной организаторской деятельности и оперативного решения ряда вопросов для создания условий оптимального функционирования экономических методов управления.

[155] Новоселов О.Н. Директор - организатор управления: социологические очерки. - Киров: ВВКИ. Кировское отд., 1982.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

оперативного решения ряда вопросов для создания условий оптимального функционирования экономических методов управления.

Понятно, что административные акты в виде приказов, распоряжений, указаний как форме выражения административных методов обязательны для исполнения. Однако увлечение административными методами и недооценка экономических приводит к ошибкам и просчетам в управлении, порождает волевые решения и, как следствие, приводит к жесткому администрированию. Последствия этих решений сказываются на современном этапе развития рыночных отношений в России.

Идеологию и методологию управления определяют принципы управления производством, на которых базируются развитие и совершенствование рыночных отношений. Следовательно, важным условием эффективного управления является выработка и соблюдение ряда принципов управления.

На основании наших исследований и анализа литературных источников [164] мы определили, что этими принципами должны быть:

- единоначалие;
- оптимальность информационной нагрузки руководителей производства при их полной информационной обеспеченности;
- единство источника первичной информации о течении производственных процессов;
- оптимальное число уровней в иерархической управленческой пирамиде;
- оптимальное распределение обязанностей;
- эффективная система контроля;
- заинтересованность всех исполнителей в наилучших результатах интегральной деятельности промышленного предприятия;
- непротиворечивость целей предприятия целям составляющих его структурных подразделений.

Следование этим принципам является необходимым условием эффективного управления и функционирования производственного коллектива в целом.

Следует отметить, что в современных условиях большее распространение

Однако увлечение административными и недооценка экономических методов приводит нередко к ошибкам, порождает волевые решения с негативными последствиями.

Развитие и совершенствование рыночных отношений базируются на принципах управления производством, которые определяют идеологию и методологию управления.

Поэтому важным условием эффективного управления является выработка и соблюдение ряда принципов. Наши исследования и анализ литературных источников позволил установить, что этими принципами должны быть:

- единоначалие;
- оптимальное распределение обязанностей;
- оптимальное число уровней в иерархической управленческой пирамиде;
- полная информационная обеспеченность руководителя;
- эффективная система контроля;
- единство источника первичной информации о течении производственных процессов;
- оптимальность информационной нагрузки руководителей производства;
- заинтересованность всех исполнителей в наилучших результатах интегральной деятельности промышленного предприятия.

Следование этим принципам является необходимым условием эффективного функционирования производственного коллектива в целом и непротиворечивость целей предприятия целям составляющих его структурных подразделений.

Заключая материал второй главы, приведем ряд выводов:

1. Рост потребностей объектов управления в управленческих воздействиях на фоне роста сложности управления и увеличения информацион-

164. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 432с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

кационное разделение труда в управлении. Последнее играет особенно большую роль в процессе реализации стратегическо-инновационных проектов, где особенно важна информационная сущность управления в части своевременности, достоверности и полноты информации.

В современных условиях в системе управления производством существенно выросло число структурных единиц со своими целями и задачами. Поэтому возникла опасность роста инерционности системы управления и в том числе дублирования функций, что негативно сказывается на результатах деятельности предприятий. С целью минимизации этого явления необходима дальнейшая дифференциация функций управленческих звеньев в процессах их информационных взаимосвязей и взаимоотношений.

В этом плане, необходимо отметить, что важной проблемой организации управления является создание эффективной организационной и информационной структуры управления предприятием.

Термин "организационная структура управления" в последние годы весьма распространен и популярен. Однако нельзя не заметить, что в различных документах, публикациях и других материалах в это понятие вкладывается разное содержание. И, наоборот, термин "информационная структура управления" практически не встречается в научной литературе. В тоже время информационная структура управления наряду с организационной структурой имеет важное значение в процессе совершенствования системы управления на промышленном предприятии. Поэтому мы ставим перед собой задачу раскрыть содержание понятий организационная и информационная структура управления и установить характер взаимосвязи между ними. Мы рассмотрим, какое содержание вкладывают в эти понятия специалисты в области управления, путём анализа места и значения этих структур в системе управления, и изложим наше понимание сущности и содержания понятий организационная и информационная структуры управления.

Г. Слизенгер в своих трудах говорит не о структуре управления, а о структуре аппарата управления, которая, по его мнению, характеризуется со-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Глава 1. Информационный и организационный аспекты управления промышленным предприятием на современном уровне развития экономики

1.1. Сущность и взаимосвязь организационной и информационной структур управления промышленного предприятия

Термин "организационная структура управления" в последние годы весьма распространен и популярен. Однако нельзя не заметить, что в различных документах, публикациях и других материалах в это понятие вкладывается разное содержание. И, наоборот, термин "информационная структура управления" практически не встречается в научной литературе. В тоже время информационная структура управления наряду с организационной структурой имеет важное значение в процессе совершенствования системы управления на промышленном предприятии. Поэтому мы ставим перед собой задачу раскрыть содержание понятий организационная и информационная структура управления и установить характер взаимосвязи между ними. Мы рассмотрим, какое содержание вкладывают в эти понятия специалисты в области управления, путём анализа места и значения этих структур в системе управления, и изложим наше понимание сущности и содержания понятий организационная и информационная структуры управления.

Г. Слизенгер в своих трудах говорит не о структуре управления, а о структуре аппарата управления, которая, по его мнению, характеризуется составом и взаимосвязью его подразделений и отдельных должностных лиц [88]. О. Козлова в структуре управления видит единство ступеней и звеньев управления в их зависимости и соподчинённости [44]. В этих двух высказываниях одинаковые, или почти одинаковые характеристики даются разным объектам: структуре аппарата управления и структуре управления. Представляется, что в высказывании О. Козловой, как и в аналогичных высказываниях других авторов, мы должны подразумевать не управление

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

ставом и взаимосвязью его подразделений и отдельных должностных лиц [134]. О. Козлова в структуре управления видит единство ступеней и звеньев управления в их зависимости и соподчинённости [68]. В этих двух высказываниях одинаковые, или почти одинаковые характеристики даются разным объектам: структуре аппарата управления и структуре управления. Представляется, что в высказывании О. Козловой, как и в аналогичных высказываниях других авторов, мы должны подразумевать не управление как процесс целенаправленного воздействия на производство, а "управление" как сокращённое "аппарат управления". Л. Н. Качалина отмечает в аппарате управления два вида структур: организационный и функциональный [59]. Эта формулировка характеризует аппарат управления уже в двух различных разрезах.

Профессор А. Омаров также понимает под структурой управления совокупность управленческих подразделений, то есть структуру аппарата управления, но делает основной упор на их статус и систему взаимосвязей: структура управления представляет собой соподчинённость управленческих связей между управляющей и управляемой системами. Поэтому и организационная структура управления характеризуется составом и информационными взаимосвязями (как по вертикали, так и по горизонтали) самостоятельных подразделений или отдельных исполнителей, расположенных в иерархической последовательности и наделённых определёнными правами и обязанностями [101].

Профессор Б. Мильнер анализируя производственно-хозяйственную организацию, выделяет ряд её структур производственную, социальную, технологическую, управления. Структура управления производственной организации характеризуется составом и взаимосвязями подразделений аппарата управления, распределением целей управленческой деятельности и работ по их выполнению, потоками информации и документооборотом, соотношением полномочий, ответственности и подчинённости между работниками [89]. Представляется, что под социальной структурой автор подразумевает организационную структуру. И здесь, как мы видим, структура управления характеризуется совокупностью управленческих подразделений и их информацион-

10

Глава 1. Информационный и организационный аспекты управления промышленным предприятием на современном уровне развития экономики

1.1. Сущность и взаимосвязь организационной и информационной структур управления промышленного предприятия

Термин "организационная структура управления" в последние годы весьма распространен и популярен. Однако нельзя не заметить, что в различных документах, публикациях и других материалах в это понятие вкладывается разное содержание. И, наоборот, термин "информационная структура управления" практически не встречается в научной литературе. В тоже время информационная структура управления наряду с организационной структурой имеет важное значение в процессе совершенствования системы управления на промышленном предприятии. Поэтому мы ставим перед собой задачу раскрыть содержание понятий организационная и информационная структура управления и установить характер взаимосвязи между ними. Мы рассмотрим, какое содержание вкладывают в эти понятия специалисты в области управления, путём анализа места и значения этих структур в системе управления, и изложим наше понимание сущности и содержания понятий организационная и информационная структуры управления.

Г. Слизингер в своих трудах говорит не о структуре управления, а о структуре аппарата управления, которая, по его мнению, характеризуется составом и взаимосвязью его подразделений и отдельных должностных лиц [88]. О. Козлова в структуре управления видит единство ступеней и звеньев управления в их зависимости и соподчинённости [44]. В этих двух высказываниях одинаковые, или почти одинаковые характеристики даются разным объектам: структуре аппарата управления и структуре управления. Представляется, что в высказывании О. Козловой, как и в аналогичных высказываниях других авторов, мы должны подразумевать не управление

68. Козлова О.В., Кузнецов И.Н. Научные основы управления производством. М.: Экономика, 1970

134. Слизингер Г.Э. Совершенствование процессов управления предприятием. М.: Машиностроение, 1975

44 Козлова О. В., Кузнецов И. Н. Научные основы управления производством. – М.: Экономика, 1970. – 236 с.

88. Слизингер Г. Э. Совершенствование процессов управления предприятием. – М.: Машиностроение, 1975. – 311 с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

ставом и взаимосвязью его подразделений и отдельных должностных лиц [134]. О. Козлова в структуре управления видит единство ступеней и звеньев управления в их зависимости и соподчинённости [68]. В этих двух высказываниях одинаковые, или почти одинаковые характеристики даются разным объектам: структуре аппарата управления и структуре управления. Представляется, что в высказывании О. Козловой, как и в аналогичных высказываниях других авторов, мы должны подразумевать не управление как процесс целенаправленного воздействия на производство, а "управление" как сокращённое "аппарат управления". Л. Н. Качалина отмечает в аппарате управления два вида структур: организационный и функциональный [59]. Эта формулировка характеризует аппарат управления уже в двух различных разрезах.

Профессор А. Омаров также понимает под структурой управления совокупность управленческих подразделений, то есть структуру аппарата управления, но делает основной упор на их статус и систему взаимосвязей: структура управления представляет собой соподчинённость управленческих связей между управляющей и управляемой системами. Поэтому и организационная структура управления характеризуется составом и информационными взаимосвязями (как по вертикали, так и по горизонтали) самостоятельных подразделений или отдельных исполнителей, расположенных в иерархической последовательности и наделённых определёнными правами и обязанностями [101].

Профессор Б. Мильнер анализируя производственно-хозяйственную организацию, выделяет ряд её структур производственную, социальную, технологическую, управления. Структура управления производственной организации характеризуется составом и взаимосвязями подразделений аппарата управления, распределением целей управленческой деятельности и работ по их выполнению, потоками информации и документооборотом, соотношением полномочий, ответственности и подчинённости между работниками [89]. Представляется, что под социальной структурой автор подразумевает организационную структуру. И здесь, как мы видим, структура управления характеризуется совокупностью управленческих подразделений и их информацион-

11

как процесс целенаправленного воздействия на производство, а "управление" как сокращённое "аппарат управления". Л. Качалина отмечает в аппарате управления два вида структур: организационный и функциональный [38]. Эта формулировка характеризует аппарат управления уже в двух различных разрезах.

Профессор А. Омаров также понимает под структурой управления совокупность управленческих подразделений, то есть структуру аппарата управления, но делает основной упор на их статус и систему взаимосвязей: структура управления представляет собой соподчинённость управленческих связей между управляющей и управляемой системами. Поэтому и организационная структура управления характеризуется составом и информационными взаимосвязями (как по вертикали, так и по горизонтали) самостоятельных подразделений или отдельных исполнителей, расположенных в иерархической последовательности и наделённых определёнными правами и обязанностями [71].

Профессор Б. Мильнер, анализируя производственно-хозяйственную организацию, выделяет ряд её структур - производственную, социальную, технологическую, управления. Структура управления производственной организации характеризуется составом и взаимосвязями подразделений аппарата управления, распределением целей управленческой деятельности и работ по их выполнению, потоками информации и документооборотом, соотношением полномочий, ответственности и подчинённости между работниками [61]. Представляется, что под социальной структурой автор подразумевает организационную структуру. И здесь, как мы видим, структура управления характеризуется совокупностью управленческих подразделений и их информационными взаимосвязями и взаимоотношениями по направлениям ответственности и подчинённости.

Следовательно, Г. Слизенгер и Л. Качалина говорят непосредственно о структуре аппарата управления. О. Козлова, А. Омаров, Б. Мильнер

[59]. Качалина Л.Н. Организация работы аппарата учреждения. М.: Экономика, 1970

[38]. Качалина Л.Н. Организация работы аппарата учреждения. – М.: Экономика, 1970. – 207 с.

[101]. Омаров А.М. Руководитель: размышления о стиле управления. - М.: Политиздат, 1987

[61]. Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапорт В.С. Системный подход к организации управления. - М.: Экономика, 1985. – 224 с.

[89]. Мильнер Б.З. Теория организации М.: ИНФРА-М, 2001

[71] Омаров А.М. Руководитель: размышления о стиле управления. - М.: Политиздат, 1984. – 285 с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ными взаимосвязями и взаимоотношениями по направлениям ответственности и подчинённости.

Следовательно, Е. Слизенгер и Л. Качалина говорят непосредственно о структуре аппарата управления. О. Козлова, А. Омаров, Б. Мильнер объектом рассмотрения взяли структуру управления, под которой усматривается та же структура аппарата управления, с тем или иным набором видов отношений и взаимосвязей между подразделениями, звеньями, работниками. Таким образом, практически все авторы отождествляют понятия "структура аппарата управления" и "структура управления".

На наш взгляд, исходя из того, какие определения дают выше перечисленные авторы структуре аппарата управления и какое место отводят в ней организационной структуре, наилучшим образом под их определение организационной структуры управление подошло бы определение Д. Крука, который определяет её как состав внутренних подразделений аппарата управления предприятия, формы их построения и взаимосвязи [75].

В то же время мы видим, что все авторы в структуре управления выделяют организационную и информационную структуры управления, как наиболее важные её составляющие. Но они не объясняют, каким образом происходит взаимосвязь между этими структурами, какая из структур доминирующая или определяющая.

Чешский учёный К. Качир в системе управления выделяет управляемую и управляющую систему [60].

Под управляемой системой автор понимает совокупность производственного оборудования, комплекса технологических предписаний, определяющих последовательность производственных операций, подсистемы организации производства, которая обеспечивает рациональное использование рабочей силы, оборудования и предметов труда, подсистемы общественного труда и экономической подсистемы.

Под управляющей системой понимается совокупность органов, инструментов, средств и методов управления. В управляющей системе автор выделя-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

11

как процесс целенаправленного воздействия на производство, а "управление" как сокращённое "аппарат управления". Л. Качалина отмечает в аппарате управления два вида структур: организационный и функциональный [38]. Эта формулировка характеризует аппарат управления уже в двух различных разрезах.

Профессор А. Омаров также понимает под структурой управления совокупность управленческих подразделений, то есть структуру аппарата управления, но делает основной упор на их статус и систему взаимосвязей: структура управления представляет собой соподчинённость управленческих связей между управляющей и управляемой системами. Поэтому и организационная структура управления характеризуется составом и информационными взаимосвязями (как по вертикали, так и по горизонтали) самостоятельных подразделений или отдельных исполнителей, расположенных в иерархической последовательности и наделённых определёнными правами и обязанностями [71].

Профессор Б. Мильнер, анализируя производственно-хозяйственную организацию, выделяет ряд её структур - производственную, социальную, технологическую, управления. Структура управления производственной организации характеризуется составом и взаимосвязями подразделений аппарата управления, распределением целей управленческой деятельности и работ по их выполнению, потоками информации и документооборотом, соотношением полномочий, ответственности и подчинённости между работниками [61]. Представляется, что под социальной структурой автор подразумевает организационную структуру. И здесь, как мы видим, структура управления характеризуется совокупностью управленческих подразделений и их информационными взаимосвязями и взаимоотношениями по направлениям ответственности и подчинённости.

Следовательно, Г. Слизенгер и Л. Качалина говорят непосредственно о структуре аппарата управления. О. Козлова, А. Омаров, Б. Мильнер

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

ными взаимосвязями и взаимоотношениями по направлениям ответственности и подчинённости.

Следовательно, Е. Слизенгер и Л. Качалина говорят непосредственно о структуре аппарата управления. О. Козлова, А. Омаров, Б. Мильнер объектом рассмотрения взяли структуру управления, под которой усматривается та же структура аппарата управления, с тем или иным набором видов отношений и взаимосвязей между подразделениями, звеньями, работниками. Таким образом, практически все авторы отождествляют понятия "структура аппарата управления" и "структура управления".

На наш взгляд, исходя из того, какие определения дают выше перечисленные авторы структуре аппарата управления и какое место отводят в ней организационной структуре, наилучшим образом под их определение организационной структуры управление подошло бы определение Д. Крука, который определяет её как состав внутренних подразделений аппарата управления предприятия, формы их построения и взаимосвязи [75].

В то же время мы видим, что все авторы в структуре управления выделяют организационную и информационную структуры управления, как наиболее важные её составляющие. Но они не объясняют, каким образом происходит взаимосвязь между этими структурами, какая из структур доминирующая или определяющая.

Чешский учёный К. Качир в системе управления выделяет управляемую и управляющую систему [60].

Под управляемой системой автор понимает совокупность производственного оборудования, комплекса технологических предписаний, определяющих последовательность производственных операций, подсистемы организации производства, которая обеспечивает рациональное использование рабочей силы, оборудования и предметов труда, подсистемы общественного труда и экономической подсистемы.

Под управляющей системой понимается совокупность органов, инструментов, средств и методов управления. В управляющей системе автор выделя-

12

объектом рассмотрения взяли структуру управления, под которой усматривается та же структура аппарата управления, с тем или иным набором видов отношений и взаимосвязей между подразделениями, звеньями, работниками. Таким образом, практически все авторы отождествляют понятия "структура аппарата управления" и "структура управления".

На наш взгляд, исходя из того, какие определения дают выше перечисленные авторы структуре аппарата управления и какое место отводят в ней организационной структуре, наилучшим образом под их определение организационной структуры управление подошло бы определение Д. Крука, который определяет её как состав внутренних подразделений аппарата управления предприятия, формы их построения и взаимосвязи [50].

В то же время мы видим, что все авторы в структуре управления выделяют организационную и информационную структуры управления, как наиболее важные её составляющие. Но они не объясняют, каким образом происходит взаимосвязь между этими структурами, какая из структур доминирующая или определяющая.

Чешский учёный К. Качир в системе управления выделяет управляемую и управляющую систему [39].

Под управляемой системой автор понимает совокупность производственного оборудования, комплекса технологических предписаний, определяющих последовательность производственных операций, подсистемы организации производства, которая обеспечивает рациональное использование рабочей силы, оборудования и предметов труда, подсистемы общественного труда и экономической подсистемы.

Под управляющей системой понимается совокупность органов, инструментов, средств и методов управления.

[60]. Качир К. Информационная система промышленного предприятия. - М.: Прогресс, 1977

[39] Качир К. Информационная система промышленного предприятия. - М.: Прогресс, 1977. - 208 с.

[75]. Крук Д.М. Управление общественным производством при социализме. М.: Экономика, 1982. - 223 с.

[50] Крук Д.М. Управление общественным производством при социализме. - М.: Экономика, 1972. - 223 с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ными взаимосвязями и взаимоотношениями по направлениям ответственности и подчинённости.

Следовательно, Е. Слизенгер и Л. Качалина говорят непосредственно о структуре аппарата управления. О. Козлова, А. Омаров, Б. Мильнер объектом рассмотрения взяли структуру управления, под которой усматривается та же структура аппарата управления, с тем или иным набором видов отношений и взаимосвязей между подразделениями, звеньями, работниками. Таким образом, практически все авторы отождествляют понятия "структура аппарата управления" и "структура управления".

На наш взгляд, исходя из того, какие определения дают выше перечисленные авторы структуре аппарата управления и какое место отводят в ней организационной структуре, наилучшим образом под их определение организационной структуры управление подошло бы определение Д. Крука, который определяет её как состав внутренних подразделений аппарата управления предприятия, формы их построения и взаимосвязи [75].

В то же время мы видим, что все авторы в структуре управления выделяют организационную и информационную структуры управления, как наиболее важные её составляющие. Но они не объясняют, каким образом происходит взаимосвязь между этими структурами, какая из структур доминирующая или определяющая.

Чешский учёный К. Качир в системе управления выделяет управляемую и управляющую систему [60].

Под управляемой системой автор понимает совокупность производственного оборудования, комплекса технологических предписаний, определяющих последовательность производственных операций, подсистемы организации производства, которая обеспечивает рациональное использование рабочей силы, оборудования и предметов труда, подсистемы общественного труда и экономической подсистемы.

Под управляющей системой понимается совокупность органов, инструментов, средств и методов управления. В управляющей системе автор выделя-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

В управляющей системе автор выделяет следующие структуры: организационную, информационную, техническую, функциональную и структуру принятия решений.

Наиболее важной структурой управления он признаёт организационную структуру. Каждая управляющая система имеет свою организационно-институциональную сторону. В интересах организационного и координационного осуществления управления необходимо в первую очередь установить полномочия и ответственность отдельных элементов этой системы и организовать их в соответствии с определённой структурой [39].

Таким образом, Качир под организационной структурой управляющей системы понимает организацию управленческого аппарата предприятия с точки зрения объектов управления, управленческих функций, полномочий и ответственности, отношений подчинённости. При этом элементами организационной структуры управления промышленного предприятия являются отдельные организационные подразделения управленческого аппарата и задачи, выполняемые ими. Связи в этой структуре осуществляются на основе установления и подчинённости.

По нашему мнению, связи, посредством которых, осуществляется информационный обмен между структурными подразделениями промышленного предприятия, бывают четырёх типов:

- иерархические;
- консультационные;
- функциональные;
- кооперационные.

В основе иерархических связей лежат отношения между начальником и исполнителями. Этот тип связей определяет ответственность и подчинение в целях лучшего управления.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

ет следующие структуры: организационную, информационную, техническую, функциональную и структуру принятия решений. Наиболее важной структурой управления он признаёт организационную структуру. Каждая управляющая система имеет свою организационно-институциональную сторону. В интересах организационного и координационного осуществления управления необходимо в первую очередь установить полномочия и ответственность отдельных элементов этой системы и организовать их в соответствии с определённой структурой [60].

Таким образом, Качир под организационной структурой управляющей системы понимает организацию управленческого аппарата предприятия с точки зрения объектов управления, управленческих функций, полномочий и ответственности, отношений подчинённости. При этом элементами организационной структуры управления промышленного предприятия являются отдельные организационные подразделения управленческого аппарата и задачи, выполняемые ими. Связи в этой структуре осуществляются на основе установления и подчинённости.

По нашему мнению, связи, посредством которых, осуществляется информационный обмен между структурными подразделениями промышленного предприятия бывают четырёх типов:

- иерархические;
- консультационные;
- функциональные;
- кооперационные.

В основе иерархических связей лежат отношения между начальником и исполнителями. Этот тип связей определяет ответственность и подчинение в целях лучшего управления.

Хотя эти связи необходимы и выражают, в сущности, процесс управления, но они недостаточны при сегодняшней сложности управления предприятием. Усложнение деятельности предприятия и, следовательно, управления им обусловило возникновение специализированных отделов, например, пла-

13

В управляющей системе автор выделяет следующие структуры: организационную, информационную, техническую, функциональную и структуру принятия решений.

Наиболее важной структурой управления он признаёт организационную структуру. Каждая управляющая система имеет свою организационно-институциональную сторону. В интересах организационного и координационного осуществления управления необходимо в первую очередь установить полномочия и ответственность отдельных элементов этой системы и организовать их в соответствии с определённой структурой [39].

Таким образом, Качир под организационной структурой управляющей системы понимает организацию управленческого аппарата предприятия с точки зрения объектов управления, управленческих функций, полномочий и ответственности, отношений подчинённости. При этом элементами организационной структуры управления промышленного предприятия являются отдельные организационные подразделения управленческого аппарата и задачи, выполняемые ими. Связи в этой структуре осуществляются на основе установления и подчинённости.

По нашему мнению, связи, посредством которых, осуществляется информационный обмен между структурными подразделениями промышленного предприятия, бывают четырёх типов:

- иерархические;
- консультационные;
- функциональные;
- кооперационные.

В основе иерархических связей лежат отношения между начальником и исполнителями. Этот тип связей определяет ответственность и подчинение в целях лучшего управления.

[60]. Качир К. Информационная система промышленного предприятия. – М.: Прогресс, 1977

[39]. Качир К. Информационная система промышленного предприятия. – М.: Прогресс, 1977. – 208 с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ет следующие структуры: организационную, информационную, техническую, функциональную и структуру принятия решений. Наиболее важной структурой управления он признаёт организационную структуру. Каждая управляющая система имеет свою организационно-институциональную сторону. В интересах организационного и координационного осуществления управления необходимо в первую очередь установить полномочия и ответственность отдельных элементов этой системы и организовать их в соответствии с определённой структурой [60].

Таким образом, Качир под организационной структурой управляющей системы понимает организацию управленческого аппарата предприятия с точки зрения объектов управления, управленческих функций, полномочий и ответственности, отношений подчинённости. При этом элементами организационной структуры управления промышленного предприятия являются отдельные организационные подразделения управленческого аппарата и задачи, выполняемые ими. Связи в этой структуре осуществляются на основе установления и подчинённости.

По нашему мнению, связи, посредством которых, осуществляется информационный обмен между структурными подразделениями промышленного предприятия бывают четырёх типов:

- иерархические;
- консультационные;
- функциональные;
- кооперационные.

В основе иерархических связей лежат отношения между начальником и исполнителями. Этот тип связей определяет ответственность и подчинение в целях лучшего управления.

Хотя эти связи необходимы и выражают, в сущности, процесс управления, но они недостаточны при сегодняшней сложности управления предприятием. Усложнение деятельности предприятия и, следовательно, управления им обусловило возникновение специализированных отделов, например, пла-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Хотя эти связи необходимы и выражают, в сущности, процесс управления, но они недостаточны при сегодняшней сложности управления предприятием. Усложнение деятельности предприятия и, следовательно, управления им обусловило возникновение специализированных отделов, например, планирования, маркетинга и т. д., что создало такое положение, при котором простая иерархическая линия уже не может обеспечить эффективность управления. Вследствие этого в рамках структуры возникли специализирующиеся в определённой области отделы, которые, находясь в определённой мере вне иерархической линии, выступают с решениями, направленными на совершенствование деятельности предприятия. Этим объясняется увеличение периодичности и значения функциональных связей в рамках современного промышленного предприятия.

Функциональные отделы стремятся своей деятельностью способствовать повышению эффективности управления предприятием.

Власть функциональных отделов основывается на преимуществе специальных знаний и положении созданном для них руководством в рамках организационной структуры.

Кроме иерархических и функциональных отделов, в последнее время всё чаще встречаются специалисты высокой квалификации с богатым опытом, являющиеся консультантами руководства в принятии решений. Таким образом, возникают так называемые консультационные связи. Отношения этих специалистов с руководством предприятия обычно носят консультационный и информационный характер. Эти консультанты вскрывают недостатки в деятельности предприятия, ищут новые пути её совершенствования, предлагают передовые методы и технологии и дают руководству консультации по различным проблемам.

Кооперационные связи – отношения, устанавливающиеся между работниками одного и того же иерархического уровня, но относящиеся к различным иерархическим линиям (например, между главным

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

нирования, маркетинга и т. д., что создало такое положение, при котором простая иерархическая линия уже не может обеспечить эффективность управления. Вследствие этого в рамках структуры возникли специализирующиеся в определённой области отделы, которые, находясь в определённой мере вне иерархической линии, выступают с решениями, направленными на совершенствование деятельности предприятия. Этим объясняется увеличение периодичности и значения функциональных связей в рамках современного промышленного предприятия.

Функциональные отделы стремятся своей деятельностью способствовать повышению эффективности управления предприятием.

Власть функциональных отделов основывается на преимуществе специальных знаний и положении, созданном для них руководством в рамках организационной структуры.

Кроме иерархических и функциональных отделов, в последнее время всё чаще встречаются специалисты высокой квалификации с богатым опытом, являющиеся консультантами руководства в принятии решений. Таким образом, возникают так называемые консультационные связи. Отношения этих специалистов с руководством предприятия обычно носят консультационный и информационный характер. Эти консультанты вскрывают недостатки в деятельности предприятия, ищут новые пути её совершенствования, предлагают передовые методы и технологии и дают руководству консультации по различным проблемам.

Кооперационные связи - отношения, устанавливающиеся между работниками одного и того же иерархического уровня, но относящиеся к различным иерархическим линиям (например, между главным экономистом и главным инженером). Эти связи как бы образуют мостики между отделами при помощи, которых устанавливаются прямые связи между подчиненными ступенями, и избегается обращение к иерархической линии, то есть к вмешательству начальников соответствующих отделов. Таким образом, обеспечивается большая оперативность и более широкая кооперация деятельности предприятия.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Хотя эти связи необходимы и выражают, в сущности, процесс управления, но они недостаточны при сегодняшней сложности управления предприятием. Усложнение деятельности предприятия и, следовательно, управления им обусловило возникновение специализированных отделов, например, планирования, маркетинга и т. д., что создало такое положение, при котором простая иерархическая линия уже не может обеспечить эффективность управления. Вследствие этого в рамках структуры возникли специализирующиеся в определённой области отделы, которые, находясь в определённой мере вне иерархической линии, выступают с решениями, направленными на совершенствование деятельности предприятия. Этим объясняется увеличение периодичности и значения функциональных связей в рамках современного промышленного предприятия.

Функциональные отделы стремятся своей деятельностью способствовать повышению эффективности управления предприятием.

Власть функциональных отделов основывается на преимуществе специальных знаний и положении созданном для них руководством в рамках организационной структуры.

Кроме иерархических и функциональных отделов, в последнее время всё чаще встречаются специалисты высокой квалификации с богатым опытом, являющиеся консультантами руководства в принятии решений. Таким образом, возникают так называемые консультационные связи. Отношения этих специалистов с руководством предприятия обычно носят консультационный и информационный характер. Эти консультанты вскрывают недостатки в деятельности предприятия, ищут новые пути её совершенствования, предлагают передовые методы и технологии и дают руководству консультации по различным проблемам.

Кооперационные связи – отношения, устанавливающиеся между работниками одного и того же иерархического уровня, но относящиеся к различным иерархическим линиям (например, между главным



Смагина М.В. (диссертация, 2013)

нирования, маркетинга и т. д., что создало такое положение, при котором простая иерархическая линия уже не может обеспечить эффективность управления. Вследствие этого в рамках структуры возникли специализирующиеся в определённой области отделы, которые, находясь в определённой мере вне иерархической линии, выступают с решениями, направленными на совершенствование деятельности предприятия. Этим объясняется увеличение периодичности и значения функциональных связей в рамках современного промышленного предприятия.

Функциональные отделы стремятся своей деятельностью способствовать повышению эффективности управления предприятием.

Власть функциональных отделов основывается на преимуществе специальных знаний и положении, созданном для них руководством в рамках организационной структуры.

Кроме иерархических и функциональных отделов, в последнее время всё чаще встречаются специалисты высокой квалификации с богатым опытом, являющиеся консультантами руководства в принятии решений. Таким образом, возникают так называемые консультационные связи. Отношения этих специалистов с руководством предприятия обычно носят консультационный и информационный характер. Эти консультанты вскрывают недостатки в деятельности предприятия, ищут новые пути её совершенствования, предлагают передовые методы и технологии и дают руководству консультации по различным проблемам.

Кооперационные связи - отношения, устанавливающиеся между работниками одного и того же иерархического уровня, но относящиеся к различным иерархическим линиям (например, между главным экономистом и главным инженером). Эти связи как бы образуют мостики между отделами при помощи, которых устанавливаются прямые связи между подчиненными ступенями, и избегается обращение к иерархической линии, то есть к вмешательству начальников соответствующих отделов. Таким образом, обеспечивается большая оперативность и более широкая кооперация деятельности предприятия.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

экономистом и главным инженером). Эти связи как бы образуют мостики между отделами при помощи, которых устанавливаются прямые связи между подчиненными ступенями, и избегается обращение к иерархической линии, то есть к вмешательству начальников соответствующих отделов. Таким образом, обеспечивается большая оперативность и более широкая кооперация деятельности предприятия.

Мостики могут приобретать различные формы:

- обязательное уведомление, то есть определённые лица в рамках предприятия должны автоматически информироваться в письменном виде об определённых операциях;
- обязательное консультирование с отделом или лицом, занимающимся на предприятии определённой проблемой (например, юридические консультации у юриста по вопросам трудового законодательства);
- устный обмен мнениями путём личных контактов между отделами, связанными по характеру их деятельности (дискуссии между персоналом, занимающимся внедрениями в производство и персоналом отдела сбыта).

Кооперационные связи дают соответствующий эффект только в тех условиях, когда чётко разделены и определены функции персонала в функциональных звеньях предприятия, а у руководителей функциональных звеньев правильно построена система контроля деятельности подчинённых, позволяющая в случае отрицательных результатов принять быстрые решения в иерархическом аспекте.

Эффективность связей этого типа зависит не только от объективного, но и субъективного фактора, от способа их установления, от качества тех, кто их осуществляет. Не следует забывать, что связи осуществляются людьми, а люди активно влияют на качество связей.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Мостики могут приобретать различные формы:

- обязательное уведомление, то есть определённые лица в рамках предприятия должны автоматически информироваться в письменном виде об определённых операциях;
- обязательное консультирование с отделом или лицом, занимающимся на предприятии определённой проблемой (например, юридические консультации у юриста по вопросам трудового законодательства);
- устный обмен мнениями путём личных контактов между отделами, связанными по характеру их деятельности (дискуссии между персоналом, занимающимся внедрениями в производство и персоналом отдела сбыта).

Кооперационные связи дают соответствующий эффект только в тех условиях, когда чётко разделены и определены функции персонала в функциональных звеньях предприятия, а у руководителей функциональных звеньев правильно построена система контроля деятельности подчинённых, позволяющая в случае отрицательных результатов принять быстрые решения в иерархическом аспекте.

Эффективность связей этого типа зависит не только от объективного, но и субъективного фактора, от способа их установления, от качества тех, кто их осуществляет. Не следует забывать, что связи осуществляются людьми, а люди активно влияют на качество связей.

С информацией разные исследователи связывают разные понятия. Н.М. Амосов, отмечая, что всякое воздействие одной системы на другую связано с передачей информации, пишет: "Информация – это определенный аспект взаимодействия" [9, с. 9]. Однако не указывает, какой именно аспект. Одни исследователи считают, что информация порождается разнообразием вещей и явлений, вторые считают источником зарождения информации – неоднородность, третьи определяют информацию как явление, снижающее уровень энтропии и повышающее упорядоченность и т.д.

Среди ученых и специалистов существуют различные взгляды на понятие управления и информации. Эти различия обусловлены в основном областью

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

экономистом и главным инженером). Эти связи как бы образуют мостики между отделами при помощи, которых устанавливаются прямые связи между подчиненными ступенями, и избегается обращение к иерархической линии, то есть к вмешательству начальников соответствующих отделов. Таким образом, обеспечивается большая оперативность и более широкая кооперация деятельности предприятия.

Мостики могут приобретать различные формы:

- обязательное уведомление, то есть определённые лица в рамках предприятия должны автоматически информироваться в письменном виде об определённых операциях;
- обязательное консультирование с отделом или лицом, занимающимся на предприятии определённой проблемой (например, юридические консультации у юриста по вопросам трудового законодательства);
- устный обмен мнениями путём личных контактов между отделами, связанными по характеру их деятельности (дискуссии между персоналом, занимающимся внедрениями в производство и персоналом отдела сбыта).

Кооперационные связи дают соответствующий эффект только в тех условиях, когда чётко разделены и определены функции персонала в функциональных звеньях предприятия, а у руководителей функциональных звеньев правильно построена система контроля деятельности подчинённых, позволяющая в случае отрицательных результатов принять быстрые решения в иерархическом аспекте.

Эффективность связей этого типа зависит не только от объективного, но и субъективного фактора, от способа их установления, от качества тех, кто их осуществляет. Не следует забывать, что связи осуществляются людьми, а люди активно влияют на качество связей.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

научных интересов и направлений, в которых они ведут исследовательскую деятельность. На наш взгляд, здесь можно выделить два основных направления:

1. Направление, рассматривающее управление как взаимоотношения в производстве, как определенные исполнительские функции, обслуживающие производственные и иные процессы;

2. Направление системно-аналитического, кибернетического толка, рассматривающее управление как технологический процесс, с информационных позиций.

При этом следует отметить, что представители первого направления, оценивая роль информации в управлении, не дискутируют с представителями второго направления. Дадим анализ некоторых из них.

В. Г. Афанасьев, рассматривая управление в масштабах общества, пишет, что научное управление обществом есть сознательное, целенаправленное воздействие людей на общественную систему в целом или на ее отдельные звенья на основе познания и использования присущих системе объективных закономерностей и тенденций в интересах обеспечения ее оптимального функционирования и развития, достижения поставленных целей [12, с. 109]. Такая трактовка управления в принципе применима к управлению любой системой и в части сущности управления, и в части его целевых установок. Однако мы хотим отметить, что представление об оптимальности функционирования сложных систем организационного типа, к которым относятся социально-экономические системы, весьма не ясны и понятие оптимальности управления ими в настоящий период не сформулированы и не обоснованы. Здесь нужны четкие критерии, для установления которых необходимы серьезные научные исследования. Об оптимальном функционировании и управлении можно говорить применительно к техническим системам. Что же касается социально-экономических систем, то здесь правильнее ставить вопрос об эффективном функционировании и управлении при имеющихся ресурсах или, по крайней мере, об оптимальности относительно выбранного критерия этой оптимально-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

дителей на промышленных предприятиях.

Таким образом, противоречивость ситуации, складывающейся в настоящее время в управлении, состоит в том, что на фоне непрерывного роста потребностей объектов управления в управленческих воздействиях все более проявляется проблемы руководителей производства обеспечить эти потребности. Поиск концептуальной основы разрешения этого противоречия, гносеология основных причин его возникновения представляется крайне важными для текущего и перспективного развития промышленных предприятий и экономики в целом.

Поскольку же необходимым и важнейшим элементом для осуществления любого управленческого процесса является наличие высококачественного информационного обеспечения и наличия времени для его анализа и принятия решений, то решение проблемы роста эффективности деятельности руководителей следует искать в процессе исследования информационно-временной сущности этой деятельности.

2.2. Количественно-качественный анализ информационной сущности управления производством

Среди ученых и специалистов существуют различные взгляды на понятие управления и информации. Эти различия обусловлены в основном областью научных интересов и направлений, в которых они ведут исследовательскую деятельность. С нашей точки зрения, здесь можно выделить в укрупненном плане два направления: направление, рассматривающее управление как взаимоотношения в производстве, как определенные исполнительские функции, обслуживающие производственные процессы, и направление системно-аналитического, кибернетического толка, рассматривающее управление как технологический процесс с информационных позиций. При этом следует отметить, что представители первого направления, оценивая роль информации в управлении, не дискутируют с пред-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

научных интересов и направлений, в которых они ведут исследовательскую деятельность. На наш взгляд, здесь можно выделить два основных направления:

1. Направление, рассматривающее управление как взаимоотношения в производстве, как определенные исполнительские функции, обслуживающие производственные и иные процессы;

2. Направление системно-аналитического, кибернетического толка, рассматривающее управление как технологический процесс, с информационных позиций.

При этом следует отметить, что представители первого направления, оценивая роль информации в управлении, не дискутируют с представителями второго направления. Дадим анализ некоторых из них.

В. Г. Афанасьев, рассматривая управление в масштабах общества, пишет, что научное управление обществом есть сознательное, целенаправленное воздействие людей на общественную систему в целом или на ее отдельные звенья на основе познания и использования присущих системе объективных закономерностей и тенденций в интересах обеспечения ее оптимального функционирования и развития, достижения поставленных целей [12, с. 109]. Такая трактовка управления в принципе применима к управлению любой системой и в части сущности управления, и в части его целевых установок. Однако мы хотим отметить, что представление об оптимальности функционирования сложных систем организационного типа, к которым относятся социально-экономические системы, весьма не ясны и понятие оптимальности управления ими в настоящий период не сформулированы и не обоснованы. Здесь нужны четкие критерии, для установления которых необходимы серьезные научные исследования. Об оптимальном функционировании и управлении можно говорить применительно к техническим системам. Что же касается социально-экономических систем, то здесь правильнее ставить вопрос об эффективном функционировании и управлении при имеющихся ресурсах или, по крайней мере, об оптимальности относительно выбранного критерия этой оптимально-

37

[12]. Афанасьев В. Г. Социальная информация и управление обществом. – М.: Политиздат, 1979. – 408 с.

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

64

ставителями второго направления. Рассмотрим эти основные концептуальные позиции.

В.Г. Афанасьев, рассматривая управление в масштабах общества, пишет, что научное управление обществом есть сознательное, целенаправленное воздействие людей на общественную систему в целом или на ее отдельные звенья на основе познания и использования присущих системе объективных закономерностей и тенденций в интересах обеспечения ее оптимального функционирования и развития, достижения поставленных целей [15, с. 109]. Такая трактовка управления в принципе применима к управлению любой системой и в части сущности управления, и в части его целевых установок. В то же время мы считаем необходимым сделать следующее замечание. Представление об оптимальности функционирования сложных систем организационного типа, к которым относятся социально-экономические системы, и в том числе крупные промышленные комплексы, весьма не ясны и понятие оптимальности управления ими в настоящий период не сформулированы и не обоснованы. Здесь нужны четкие критерии, для установления которых необходимы дальнейшие научные исследования. Об оптимальном функционировании и управлении можно говорить применительно к техническим системам. Что же касается социально-экономических систем, то здесь правильнее ставить вопрос об эффективном функционировании и управлении при имеющихся ресурсах или, по крайней мере, об оптимальности относительно выбранного критерия этой оптимальности. И сам В.Г. Афанасьев правильно рассматривает вопросы оптимальности применительно к решениям, когда утверждает: "Строго говоря, абсолютно оптимальных решений по отношению к социальным системам, число переменных в которых неограниченно велико, принять практически невозможно" [16, с. 239]. Но мы считаем, что именно решение является центральным звеном управления, конкретным проявлением управленческого процесса. Оценивая роль информации в управленческом процессе, В.Г. Афанасьев пишет: "Управление любой динамической системой

[15]. Афанасьев В.Г. Научное управление обществом. (опыт системного исследования). – М.: Политиздат, 1968. – 384с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

сти. И сам В.Г. Афанасьев правильно рассматривает вопросы оптимальности применительно к решениям, когда утверждает: "Строго говоря, абсолютно оптимальных решений по отношению к социальным системам, число переменных в которых неограниченно велико, принять практически невозможно" [12, с. 239]. Но известно, что именно решение является итоговым звеном управления.

Оценивая роль информации в управленческом процессе, В.Г. Афанасьев пишет: "Управление любой динамической системой фактически связано с информацией, течением информационных процессов. Бесперывная циркуляция информации между компонентами системы, между системой в целом и окружающей ее средой является неперенным атрибутом управления... Отсутствие надежной информации – источник субъективизма, волевых необоснованных решений и действий, несовместимых с научным управлением" [13, с. 217, 223].

В представлении А.С. Петрова – управление есть социальная функция, посредством которой определяется программа действий общественной системы, а также обеспечивается течение процессов этой системы в соответствии с заданной программой [110, с. 21].

Г.Х. Попов считает, что управление производством – это системная, конкретная практическая деятельность по сознательной организации всего общественного производства на всех стадиях расширенного воспроизводства в пространстве и во времени по единому плану в масштабе всего народного хозяйства из единого экономического центра, представляющего интересы всех трудящихся и собственников средств производства [117, с. 12]. На наш взгляд, управление из единого экономического центра должно осуществляться только по основополагающим направлениям развития экономики. Что же касается управления оперативно-тактического, то его функции должны необходимо передавать на более низкие управленческие уровни. Непонимание этого и сделало в свое время слабоуправляемой нашу экономику на местах. И породило главную ложную посылку проводимых реформ, приведшую к необоснованной

12. Афанасьев В. Г. Социальная информация и управление обществом. – М.: Политиздат, 1979. – 408 с.

ставителями второго направления. Рассмотрим эти основные концептуальные позиции.

В.Г. Афанасьев, рассматривая управление в масштабах общества, пишет, что научное управление обществом есть сознательное, целенаправленное воздействие людей на общественную систему в целом или на ее отдельные звенья на основе познания и использования присущих системе объективных закономерностей и тенденций в интересах обеспечения ее оптимального функционирования и развития, достижения поставленных целей [15, с. 109]. Такая трактовка управления в принципе применима к управлению любой системой и в части сущности управления, и в части его целевых установок. В то же время мы считаем необходимым сделать следующее замечание. Представление об оптимальности функционирования сложных систем организационного типа, к которым относятся социально-экономические системы, и в том числе крупные промышленные комплексы, весьма не ясны и понятие оптимальности управления ими в настоящий период не сформулированы и не обоснованы. Здесь нужны четкие критерии, для установления которых необходимы дальнейшие научные исследования. Об оптимальном функционировании и управлении можно говорить применительно к техническим системам. Что же касается социально-экономических систем, то здесь правильнее ставить вопрос об эффективном функционировании и управлении при имеющихся ресурсах или, по крайней мере, об оптимальности относительно выбранного критерия этой оптимальности. И сам В.Г. Афанасьев правильно рассматривает вопросы оптимальности применительно к решениям, когда утверждает: "Строго говоря, абсолютно оптимальных решений по отношению к социальным системам, число переменных в которых неограниченно велико, принять практически невозможно" [16, с. 239]. Но мы считаем, что именно решение является центральным звеном управления, конкретным проявлением управленческого процесса. Оценивая роль информации в управленческом процессе, В.Г. Афанасьев пишет: "Управление любой динамической системой

16. Афанасьев В.Г. Научно-техническая революция, управление, образо-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

сти. И сам В.Г. Афанасьев правильно рассматривает вопросы оптимальности применительно к решениям, когда утверждает: "Строго говоря, абсолютно оптимальных решений по отношению к социальным системам, число переменных в которых неограниченно велико, принять практически невозможно" [12, с. 239]. Но известно, что именно решение является итоговым звеном управления.

Оценивая роль информации в управленческом процессе, В.Г. Афанасьев пишет: "Управление любой динамической системой фактически связано с информацией, течением информационных процессов. Бесперывная циркуляция информации между компонентами системы, между системой в целом и окружающей ее средой является непременным атрибутом управления... Отсутствие надежной информации – источник субъективизма, волевых необоснованных решений и действий, несовместимых с научным управлением" [13, с. 217, 223].

В представлении А.С. Петрова – управление есть социальная функция, посредством которой определяется программа действий общественной системы, а также обеспечивается течение процессов этой системы в соответствии с заданной программой [110, с. 21].

Г.Х. Попов считает, что управление производством – это системная, конкретная практическая деятельность по сознательной организации всего общественного производства на всех стадиях расширенного воспроизводства в пространстве и во времени по единому плану в масштабе всего народного хозяйства из единого экономического центра, представляющего интересы всех трудящихся и собственников средств производства [117, с. 12]. На наш взгляд, управление из единого экономического центра должно осуществляться только по основополагающим направлениям развития экономики. Что же касается управления оперативно-тактического, то его функции должны необходимо передаваться на более низкие управленческие уровни. Непонимание этого и сделало в свое время слабоуправляемой нашу экономику на местах. И породило главную ложную посылку проводимых реформ, приведшую к необоснованной

65

фактически связано с информацией, течением информационных процессов. Бесперывная циркуляция информации между компонентами системы, между системой в целом и окружающей ее средой является непременным атрибутом управления... Отсутствие надежной информации – источник субъективизма, волевых необоснованных решений и действий, несовместимых с научным управлением" [16, с. 217, 223].

В представлении А.С. Петрова – управление есть социальная функция, посредством которой определяется программа действий общественной системы, а также обеспечивается течение процессов этой системы в соответствии с заданной программой [175, с. 21]. Г.Х. Попов считает, что управление производством – это системная, конкретная практическая деятельность по сознательной организации всего общественного производства на всех стадиях расширенного воспроизводства в пространстве и во времени по единому плану в масштабе всего народного хозяйства из единого экономического центра, представляющего интересы всех трудящихся и собственников средств производства [186, с. 12]. К такому пониманию управления следует, на наш взгляд, сделать замечание следующего порядка: управление из единого экономического центра должно было осуществляться только по основополагающим направлениям развития экономики. Что же касается управления оперативно-тактического, то его функции должны были передаваться на более низкие управленческие уровни. Непонимание этого и сделало в свое время слабоуправляемой нашу экономику на местах. И породило главную ложную посылку проводимых реформ, приведшую к необоснованной ликвидации централизованной системы управления.

Рассматривая управление производством как фактор воздействия на человека, профессор Ф.Ф. Аунапу, длительное время работавший директором одного из крупнейших машиностроительных предприятий, определяет его как руководство коллективом людей, а главными задачами управления считает достижение максимальных результатов при минимальных

[13] Афанасьев В.Г. Научное управление обществом: (Опыт системного исследования). М.: Политиздат, 1972.

[16] Афанасьев В.Г. Научно-техническая революция, управление, образование. – М.: Политиздат, 1972. – 431с.

[110] Петров А.С. Основы организации управления промышленным производством. (Методические проблемы) М.: Экономика, 1969.

[175] Петров А.С. Основы организации управления промышленным производством. (методические проблемы).-М.:Экономика, 1979.- 216с.

[117] Попов Г.Х. Эффективное управление. М.: Экономика. 1978.

[186] Попов Г.Х. Эффективное управление.- М.: Экономика, 1985.-336с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ликвидации централизованной системы управления.

Согласно мнению Я. Дужа, информация представляет собой составную часть любого экономического процесса, следовательно, и составную часть деятельности любой хозяйственной единицы [46, с. 42]. С.А. Думлер считает, что управление – это целенаправленное, информационное воздействие одной системы (или подсистемы) на другую, стремящееся изменить поведение этой системы (или подсистемы) в определенном направлении [47, с. 20]. А.М. Омаров, отмечая, что управление осуществляется лишь тогда, когда происходит обмен информацией между субъектом и объектом, обоснованно указывает, что опираясь на эту информацию, субъект управления противодействует тенденциям разрушения структуры и выработывает новые решения... с тем, чтобы объект продолжал функционировать в направлении, гарантирующем выполнение поставленной перед нами цели [102, с. 213]. Философ и психолог А.Г. Спиркин считает, что управление – это воздействие на систему, выбранное из множества возможных воздействий на основании имеющейся для этого информации [139, с. 46].

Определяющее значение информации для осуществления функций управления проистекает из того, что центральным звеном управленческого цикла является принятие решения и осуществление контроля его реализации, а решение, по справедливому определению специалистов, это ступок информации, специально собранной, проанализированной и переработанной субъектом управления [156, с. 147].

Информационный аспект управления подчеркивается в трудах многих других отечественных и зарубежных авторов. Б.З. Мильнер, Л.И. Евенко, В.С. Раппопорт, например, отмечают, что информационный подход отражает объективные свойства, закономерности, структуру, динамику систем управления любой природы и в то же время дает полезный концептуальный язык, а вместе с ним методы, технические средства для описания, исследования, совершенствования организационных процессов управления [90, с. 29]. Английский специалист С. Бир считает, что организационное управление представляет собой

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

65

фактически связано с информацией, течением информационных процессов. Бесперывная циркуляция информации между компонентами системы, между системой в целом и окружающей ее средой является непременным атрибутом управления... Отсутствие надежной информации – источник субъективизма, волевых необоснованных решений и действий, несовместимых с научным управлением" [16, с. 217, 223].

В представлении А.С. Петрова – управление есть социальная функция, посредством которой определяется программа действий общественной системы, а также обеспечивается течение процессов этой системы в соответствии с заданной программой [175, с. 21]. Г.Х. Попов считает, что управление производством – это системная, конкретная практическая деятельность по сознательной организации всего общественного производства на всех стадиях расширенного воспроизводства в пространстве и во времени по единому плану в масштабе всего народного хозяйства из единого экономического центра, представляющего интересы всех трудящихся и собственников средств производства [186, с. 12]. К такому пониманию управления следует, на наш взгляд, сделать замечание следующего порядка: управление из единого экономического центра должно было осуществляться только по основополагающим направлениям развития экономики. Что же касается управления оперативно-тактического, то его функции должны были передаваться на более низкие управленческие уровни. Непонимание этого и сделало в свое время слабоуправляемой нашу экономику на местах, и породило главную ложную посылку проводимых реформ, приведшую к необоснованной ликвидации централизованной системы управления.

Рассматривая управление производством как фактор воздействия на человека, профессор Ф.Ф. Аунапу, длительное время работавший директором одного из крупнейших машиностроительных предприятий, определяет его как руководство коллективом людей, а главными задачами управления считает достижение максимальных результатов при минимальных

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

ликвидации централизованной системы управления.

Согласно мнению Я. Дужа, информация представляет собой составную часть любого экономического процесса, следовательно, и составную часть деятельности любой хозяйственной единицы [46, с. 42]. С.А. Думлер считает, что управление – это целенаправленное, информационное воздействие одной системы (или подсистемы) на другую, стремящееся изменить поведение этой системы (или подсистемы) в определенном направлении [47, с. 20]. А.М. Омаров, отмечая, что управление осуществляется лишь тогда, когда происходит обмен информацией между субъектом и объектом, обоснованно указывает, что опираясь на эту информацию, субъект управления противодействует тенденциям разрушения структуры и выработывает новые решения... с тем, чтобы объект продолжал функционировать в направлении, гарантирующем выполнение поставленной перед нами цели [102, с. 213]. Философ и психолог А.Г. Спиркин считает, что управление – это воздействие на систему, выбранное из множества возможных воздействий на основании имеющейся для этого информации [139, с. 46].

Определяющее значение информации для осуществления функций управления проистекает из того, что центральным звеном управленческого цикла является принятие решения и осуществление контроля его реализации, а решение, по справедливому определению специалистов, это ступок информации, специально собранной, проанализированной и переработанной субъектом управления [156, с. 147].

Информационный аспект управления подчеркивается в трудах многих других отечественных и зарубежных авторов. Б.З. Мильнер, Л.И. Евенко, В.С. Раппопорт, например, отмечают, что информационный подход отражает объективные свойства, закономерности, структуру, динамику систем управления любой природы и в то же время дает полезный концептуальный язык, а вместе с ним методы, технические средства для описания, исследования, совершенствования организационных процессов управления [90, с. 29]. Английский специалист С. Бир считает, что организационное управление представляет собой

системы, и управление, как он правильно считает, призвано эту сложность уменьшать.

Информационный аспект управления подчеркивается в трудах многих других отечественных и зарубежных авторов. Б.З. Мильнер, Л.И. Евенко, В.С. Раппопорт, например, отмечают, что информационный подход отражает объективные свойства, закономерности, структуру, динамику систем управления любой природы и в то же время дает полезный концептуальный язык, а вместе с ним методы, технические средства для описания, исследования, совершенствования организационных процессов управления [140, с. 29]. Английский специалист С. Бир считает, что организационное управление представляет собой восстановление естественного порядка для системы, подвергающейся влиянию возмущений и стремящейся восстановить свое равновесие; оно, конечно, не исключает прогресса, ибо под равновесием он вовсе не имел в виду стационарное состояние [24, с. 294]. Системный аналитик С.Л. Оптнер определяет управление как такое состояние системы, когда она находится под контролем. Действия находящейся под контролем системы поддерживаются посредством устранения различий между выходом и критерием. Обратная связь подразумевает наличие подсистемы, предназначенной для восприятия выхода с целью достижения или сохранения управления. Управление предполагает программное средство измерения отклонений выхода от того, что планировалось или ожидалось [161, с. 110], т.е. это ничто иное, как управленческий цикл в чисто техническом исполнении.

Согласно мнению Я. Дужа, информация представляет собой составную часть любого экономического процесса, следовательно, и составную часть деятельности любой хозяйственной единицы [82, с. 42]. С.А. Думлер считает, что управление – это целенаправленное, информационное воздействие одной системы (или подсистемы) на другую, стремящееся изменить поведение этой системы (или подсистемы) в определенном направлении [83, с. 20]. А.М. Омаров, отмечая, что управление осуществляется лишь

46. Дужа Я. Организация системы информации на предприятии / сокр. Пер. с венгерского.-М.: Прогресс, 1972. – 225 с.
47. Думлер С.А. Управление производством. М.: Машиностроение, 1969.

90. Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Раппорт В.С. Системный подход к организации управления. М.: Экономика, 1985.

82. Дужа Я. Организация системы информации на предприятии/сокр. Пер. с венгерского.-М.: прогресс, 1972. -255с.
83. Думлер С.А. Управление производством и кибернетика.-М.: Машиностроение, 1969. - 424с.

140. Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Раппорт В.С. Системный подход к организации управления. - М.: экономика, 1983.-224с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

ликвидации централизованной системы управления.

Согласно мнению Я. Дужа, информация представляет собой составную часть любого экономического процесса, следовательно, и составную часть деятельности любой хозяйственной единицы [46, с. 42]. С.А. Думлер считает, что управление – это целенаправленное, информационное воздействие одной системы (или подсистемы) на другую, стремящееся изменить поведение этой системы (или подсистемы) в определенном направлении [47, с. 20]. А.М. Омаров, отмечая, что управление осуществляется лишь тогда, когда происходит обмен информацией между субъектом и объектом, обоснованно указывает, что опираясь на эту информацию, субъект управления противодействует тенденциям разрушения структуры и вырабатывает новые решения... с тем, чтобы объект продолжал функционировать в направлении, гарантирующем выполнение поставленной перед нами цели [102, с. 213]. Философ и психолог А.Г. Спиркин считает, что управление – это воздействие на систему, выбранное из множества возможных воздействий на основании имеющейся для этого информации [139, с. 46].

Определяющее значение информации для осуществления функций управления проистекает из того, что центральным звеном управленческого цикла является принятие решения и осуществление контроля его реализации, а решение, по справедливому определению специалистов, это сгусток информации, специально собранной, проанализированной и переработанной субъектом управления [156, с. 147].

Информационный аспект управления подчеркивается в трудах многих других отечественных и зарубежных авторов. Б.З. Мильнер, Л.И. Евенко, В.С. Раппопорт, например, отмечают, что информационный подход отражает объективные свойства, закономерности, структуру, динамику систем управления любой природы и в то же время дает полезный концептуальный язык, а вместе с ним методы, технические средства для описания, исследования, совершенствования организационных процессов управления [90, с. 29]. Английский специалист С. Бир считает, что организационное управление представляет собой

68

тогда, когда происходит обмен информацией между субъектом и объектом, обоснованно указывает, что опираясь на эту информацию, субъект управления противодействует тенденциям разрушения структуры и вырабатывает новые решения... с тем, чтобы объект продолжал функционировать в направлении, гарантирующем выполнение поставленной перед нами цели [160, с. 213]. Философ и психолог А.Г. Спиркин считает, что управление – это воздействие на систему, выбранное из множества возможных воздействий на основании имеющейся для этого информации [216, с. 46].

Определяющее значение информации для осуществления функций управления проистекает из того, что центральным звеном управленческого цикла является принятие решения и осуществление контроля его реализации, а решение, по справедливому определению специалистов, это сгусток информации, специально собранной, проанализированной и переработанной субъектом управления.

Управление как информационный процесс рассматривается также коллективом авторов под ред. Ю.П. Васильева [92], А.А. Модиным [146], Л.А. Петрушенко [177], Я.Н. Ханелисом [252], Дж. Кантером [96], и многими другими отечественными и зарубежными специалистами.

В вышеприведенных понятиях управления нет каких-либо значимых противоречий, и наша концепция состоит в том, что для выявления и правильного решения управленческих проблем необходимо, взяв за основу определение управления, данное представителями первого направления, в качестве инструментария исследований применить к управлению информационный подход. Тем не менее, подводя итоги вышеприведенного анализа, мы считаем возможным определить управление как функцию, выражающуюся в деятельности определенной категории работников, направленной на достижение заранее поставленных целей, и управление как процесс, который включает в себя сбор и передачу информации из объекта управления субъекту управления, выработку последним на основе этой

[102] Омаров А.М. Социальное управление: некоторые вопросы теории и практики. – М.: Мысль, 1980 – 269 с.

[139] Спиркин А.Г. Сознание и самосознание. – М: Политиздат, 1972. – 303 с.

[156] Фатхутдинов Р.А. Организация производства / Р. А. Фатхутдинов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 544с.

[160] Омаров А.М. Социальное управление: некоторые вопросы теории и практики.- М.: Мысл, 1980- 269с.

[216] Спиркин А.Г. Сознание и самосознание. - М.: Политиздат, 1972.-303с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

восстановление естественного порядка для системы, подвергающейся влиянию возмущений и стремящейся восстановить свое равновесие; оно, конечно, не исключает прогресса, ибо под равновесием он вовсе не имел в виду стационарное состояние [19, с. 294]. Системный аналитик С.Л. Оптнер определяет управление как такое состояние системы, когда она находится под контролем. Действия находящейся под контролем системы поддерживаются посредством устранения различий между выходом и критерием. Обратная связь подразумевает наличие подсистемы, предназначенной для восприятия выхода с целью достижения или сохранения управления. Управление предполагает программированное средство измерения отклонений выхода от того, что планировалось или ожидалось [103, с. 110], т.е. это ничто иное, как управленческий цикл в чисто техническом исполнении.

Управление как информационный процесс рассматривается также Н.Е. Дрогочинским [110], коллективом авторов под ред. Ю.П. Васильева [29], А.А. Модина [92], Л.А. Петрушенко [111], Я.Н. Ханелисом [163], Дж. Кантером [56], и другими отечественными и зарубежными специалистами.

Все вышеприведенные понятия управления имеют право на существование и не имеют каких-либо значимых противоречий. Наша позиция заключается в том, что для своевременного и правильного решения управленческих проблем необходим синтез обоих направлений - взяв за основу понятие управления, данное представителями первого направления, в качестве инструментария исследований применить к управлению информационный подход. Вместе с тем, подводя итоги вышеприведенного анализа, мы считаем возможным определить управление как функцию, выражающуюся в деятельности определенной категории работников, направленной на достижение заранее поставленных целей, и управление как процесс, который включает в себя сбор и передачу информации из объекта управления субъекту управления, выработку последним на основе этой информации управленческого решения, передачу его на объект управления и контроль за его исполнением объектом.

На наш взгляд для исследования управленческих информационных про-

67

системы, и управление, как он правильно считает, призвано эту сложность уменьшать.

Информационный аспект управления подчеркивается в трудах многих других отечественных и зарубежных авторов. Б.З. Мильнер, Л.И. Евенко, В.С. Раппопорт, например, отмечают, что информационный подход отражает объективные свойства, закономерности, структуру, динамику систем управления любой природы и в то же время дает полезный концептуальный язык, а вместе с ним методы, технические средства для описания, исследования, совершенствования организационных процессов управления [140, с. 29]. Английский специалист С. Бир считает, что организационное управление представляет собой восстановление естественного порядка для системы, подвергающейся влиянию возмущений и стремящейся восстановить свое равновесие; оно, конечно, не исключает прогресса, ибо под равновесием он вовсе не имел в виду стационарное состояние [24, с. 294]. Системный аналитик С.Л. Оптнер определяет управление как такое состояние системы, когда она находится под контролем. Действия находящейся под контролем системы поддерживаются посредством устранения различий между выходом и критерием. Обратная связь подразумевает наличие подсистемы, предназначенной для восприятия выхода с целью достижения или сохранения управления. Управление предполагает программированное средство измерения отклонений выхода от того, что планировалось или ожидалось [161, с. 110], т.е. это ничто иное, как управленческий цикл в чисто техническом исполнении.

Согласно мнению Я. Дужа, информация представляет собой составную часть любого экономического процесса, следовательно, и составную часть деятельности любой хозяйственной единицы [82, с. 42]. С.А. Думлер считает, что управление – это целенаправленное, информационное воздействие одной системы (или подсистемы) на другую, стремящееся изменить поведение этой системы (или подсистемы) в определенном направлении [83, с. 20]. А.М. Омаров, отмечая, что управление осуществляется лишь

19. Бир С. Управление производством. М.: Наука, 1965

103. Оптнер С.Л. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем \ Пер. с англ. – М.: Советское радио, 1979

24. Бир С. Кибернетика и управление производством./Пер.с англ. – М.: Наука. 1965. – 392с.

161. Оптнер С.Л. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем./ Пер. с англ.- М.: Советское радио, 1969.- 216с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

восстановление естественного порядка для системы, подвергающейся влиянию возмущений и стремящейся восстановить свое равновесие; оно, конечно, не исключает прогресса, ибо под равновесием он вовсе не имел в виду стационарное состояние [19, с. 294]. Системный аналитик С.Л. Оптнер определяет управление как такое состояние системы, когда она находится под контролем. Действия находящейся под контролем системы поддерживаются посредством устранения различий между выходом и критерием. Обратная связь подразумевает наличие подсистемы, предназначенной для восприятия выхода с целью достижения или сохранения управления. Управление предполагает программное средство измерения отклонений выхода от того, что планировалось или ожидалось [103, с. 110], т.е. это ничто иное, как управленческий цикл в чисто техническом исполнении.

Управление как информационный процесс рассматривается также Н.Е. Дрогочинским [110], коллективом авторов под ред. Ю.П. Васильева [29], А.А. Модиним [92], Л.А. Петрушенко [111], Я.Н. Ханелисом [163], Дж. Кантером [56] и другими отечественными и зарубежными специалистами.

Все вышеприведенные понятия управления имеют право на существование и не имеют каких-либо значимых противоречий. Наша позиция заключается в том, что для своевременного и правильного решения управленческих проблем необходим синтез обоих направлений - взяв за основу понятие управления, данное представителями первого направления, в качестве инструментария исследований применить к управлению информационный подход. Вместе с тем, подводя итоги вышеприведенного анализа, мы считаем возможным определить управление как функцию, выражающуюся в деятельности определенной категории работников, направленной на достижение заранее поставленных целей, и управление как процесс, который включает в себя сбор и передачу информации из объекта управления субъекту управления, выработку последним на основе этой информации управленческого решения, передачу его на объект управления и контроль за его исполнением объектом.

На наш взгляд для исследования управленческих информационных про-

[29] Васильев Ю.П. Управление внутрифирменной системой информации. М.: Экономика, 1984

[56] Кантер Дж. Управленческие информационные систем / пер. с англ. Под ред. Федулова А.А. и Горшкова И.С. - М.: Радио и связь, 1992- 208 с.

[92] Модин А.А. Исследование и анализ потоков информации на промышленных предприятиях. - М.:Наука, 1980. - 151 с.

[110] Петров А.С. Основы организации управления промышленным производством. (Методические проблемы) М.: Экономика, 1969.

[111] Петрушенко Л.А. Принцип обратной связи. Некоторые философские и методологические проблемы управления. - М.: Мысль, 1977. - 276 с.

[163] Ханелис Я.Н. Оперативное экономическое управление и информация - М.: Статистика, 1981. - 240 с.

тогда, когда происходит обмен информацией между субъектом и объектом, обоснованно указывает, что опираясь на эту информацию, субъект управления противодействует тенденциям разрушения структуры и вырабатывает новые решения... с тем, чтобы объект продолжал функционировать в направлении, гарантирующем выполнение поставленной перед нами цели [160, с. 213]. Философ и психолог А.Г. Спиркин считает, что управление – это воздействие на систему, выбранное из множества возможных воздействий на основании имеющейся для этого информации [216, с. 46].

Определяющее значение информации для осуществления функций управления проистекает из того, что центральным звеном управленческого цикла является принятие решения и осуществление контроля его реализации, а решение, по справедливому определению специалистов, это ступок информации, специально собранной, проанализированной и переработанной субъектом управления.

Управление как информационный процесс рассматривается также коллективом авторов под ред. Ю.П. Васильева [92], А.А. Модиним [146], Л.А. Петрушенко [177], Я.Н. Ханелисом [252], Дж. Кантером [96], и многими другими отечественными и зарубежными специалистами.

В вышеприведенных понятиях управления нет каких-либо значимых противоречий, и наша концепция состоит в том, что для выявления и правильного решения управленческих проблем необходимо, взяв за основу определение управления, данное представителями первого направления, в качестве инструментария исследований применить к управлению информационный подход. Тем не менее, подводя итоги вышеприведенного анализа, мы считаем возможным определить управление как функцию, выражающуюся в деятельности определенной категории работников, направленной на достижение заранее поставленных целей, и управление как процесс, который включает в себя сбор и передачу информации из объекта управления субъекту управления, выработку последним на основе этой

[92] Информационные системы в управлении производством./сокр. Пер. с англ. Под ред. Васильева Ю.П. -М.:Прогресс,1973.-351 с.

[96] Кантер Дж. Управленческие информационные системы./пер с англ. Под ред. Федулова А.А. и Горшкова И.С.- М.: радио и связь, 1982.- 208с.

[146] Модин А.А. Исследование и анализ потоков информации на промышленных предприятиях.- М.: Наука, 1970.- 151с.

[177] Петрушенко Л.А. Принцип обратной связи. Некоторые философские и методологические проблемы управления.- м: Мысль, 1977.- 276с.

[252] Ханелис Я.Н. Оперативное экономическое управление и информация. - М.: Статистика, 1981.-240с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

восстановление естественного порядка для системы, подвергающейся влиянию возмущений и стремящейся восстановить свое равновесие; оно, конечно, не исключает прогресса, ибо под равновесием он вовсе не имел в виду стационарное состояние [19, с. 294]. Системный аналитик С.Л. Оптнер определяет управление как такое состояние системы, когда она находится под контролем. Действия находящейся под контролем системы поддерживаются посредством устранения различий между выходом и критерием. Обратная связь подразумевает наличие подсистемы, предназначенной для восприятия выхода с целью достижения или сохранения управления. Управление предполагает программированное средство измерения отклонений выхода от того, что планировалось или ожидалось [103, с. 110], т.е. это ничто иное, как управленческий цикл в чисто техническом исполнении.

Управление как информационный процесс рассматривается также Н.Е. Дрогочинским [110], коллективом авторов под ред. Ю.П. Васильева [29], А.А. Модиным [92], Л.А. Петрушенко [111], Я.Н. Ханелисом [163], Дж. Кантером [56], и другими отечественными и зарубежными специалистами.

Все вышеприведенные понятия управления имеют право на существование и не имеют каких-либо значимых противоречий. Наша позиция заключается в том, что для своевременного и правильного решения управленческих проблем необходим синтез обоих направлений - взяв за основу понятие управления, данное представителями первого направления, в качестве инструментария исследований применить к управлению информационный подход. Вместе с тем, подводя итоги вышеприведенного анализа, мы считаем возможным определить управление как функцию, выражающуюся в деятельности определенной категории работников, направленной на достижение заранее поставленных целей, и управление как процесс, который включает в себя сбор и передачу информации из объекта управления субъекту управления, выработку последним на основе этой информации управленческого решения, передачу его на объект управления и контроль за его исполнением объектом.

На наш взгляд для исследования управленческих информационных про-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

информации управленческого решения, передачу его на объект управления и контроль за его исполнением объектом.

Процессы управления производством, совершаясь во времени и в пространстве, практически всегда либо непосредственно, либо опосредствовано связаны с взаимоотношениями людей. Эти взаимоотношения осуществляются путем обмена информацией через информационные связи, на основе которых только и возможен сам процесс управления в системе, элементы которой должны взаимодействовать как между собой, так и с внешней средой.

С информацией разные исследователи связывают разные понятия. Н.М. Амосов, отмечая, что всякое воздействие одной системы на другую связано с передачей информации, пишет: "Информация – это определенный аспект взаимодействия" [8, с. 9]. Он не указывает, какой именно аспект. Одни исследователи считают, что информация порождается разнообразием вещей и явлений, вторые считают источником зарождения информации – неоднородность, третьи определяют информацию как явление, снижающее уровень энтропии и повышающее упорядоченность и т.д.

Мы считаем, что для исследования управленческих информационных процессов наиболее соответствует понятие информации, данное академиком В.М. Глушковым, который констатирует, что информация – это все сведения, которыми обмениваются люди между собой в процессе взаимодействия [53]. Рассматривая информацию как предмет труда руководителей, следует отметить, что мы никоим образом не можем все ее относить к этой категории. Рассмотрим два аспекта этой проблемы. Первый состоит в том, что только та информация может считаться предметом труда руководителя, которая либо требует принятия решения, либо свидетельствует о том, что ранее принятое или намеченное к принятию решение следует снять с повестки дня. Второй аспект заключается в том, что, согласно нашим исследованиям, практически все руководители на предприятиях далеко не всегда обоснованно принимают решения по информации не своего

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

цессов наиболее соответствует понятие информации, данное академиком В.М. Глушковым, который констатирует, что информация – это все сведения, которыми обмениваются люди между собой в процессе взаимодействия [36]. Рассматривая информацию как предмет труда руководителей, следует отметить, что мы никоим образом не можем полностью относить ее к этой категории. Рассмотрим два аспекта этой проблемы. Первый состоит в том, что только та информация может считаться предметом труда руководителя, которая либо требует принятия решения, либо свидетельствует о том, что ранее принятое или намеченное к принятию решение следует снять с повестки дня. Второй аспект заключается в том, что, согласно нашим исследованиям, практически все руководители на предприятиях далеко не всегда обоснованно принимают решения по информации не своего иерархического уровня, т.е. за своих подчиненных. Эту информацию лишь с большой долей условности можно признать предметом труда данных руководителей. И совершенно однозначно не является предметом труда информация, не свидетельствующая о наличии каких-либо отклонений от ранее установленного производственного процесса, также нередко идущая к руководителям

Интенсификация процессов производства не может, как уже отмечалось, осуществляться без интенсификации процессов управления. Последнее объективно требует роста производительности управленческого труда по меньшей мере адекватного интенсификации самого процесса производства. Фактически же на практике между этими двумя показателями нарастают явные диспропорции не в пользу роста производительности управленческого труда. Е.Т. Гребнев и К.А. Смирнов правильно отмечают, что на фоне значительного увеличения скорости протекания производственных процессов, скорость обработки информации в аппарате управления остается крайне низкой, что существенно отражается на качестве и оперативности всего процесса управления [39, с. 15] Следовательно, интенсификация процессов управления невозможна без интенсификации информационных процессов.

К. Качир определяет информационную структуру управляющей системы,

41

69

информации управленческого решения, передачу его на объект управления и контроль за его исполнением объектом.

Процессы управления производством, совершаясь во времени и в пространстве, практически всегда либо непосредственно, либо опосредствовано связаны с взаимоотношениями людей. Эти взаимоотношения осуществляются путем обмена информацией через информационные связи, на основе которых только и возможен сам процесс управления в системе, элементы которой должны взаимодействовать как между собой, так и с внешней средой.

С информацией разные исследователи связывают разные понятия. Н.М. Амосов, отмечая, что всякое воздействие одной системы на другую связано с передачей информации, пишет: "Информация – это определенный аспект взаимодействия" [8, с. 9]. Он не указывает, какой именно аспект. Одни исследователи считают, что информация порождается разнообразием вещей и явлений, вторые считают источником зарождения информации – неоднородность, третьи определяют информацию как явление, снижающее уровень энтропии и повышающее упорядоченность и т.д.

Мы считаем, что для исследования управленческих информационных процессов наиболее соответствует понятие информации, данное академиком В.М. Глушковым, который констатирует, что информация – это все сведения, которыми обмениваются люди между собой в процессе взаимодействия [53]. Рассматривая информацию как предмет труда руководителей, следует отметить, что мы никоим образом не можем всю ее относить к этой категории. Рассмотрим два аспекта этой проблемы. Первый состоит в том, что только та информация может считаться предметом труда руководителя, которая либо требует принятия решения, либо свидетельствует о том, что ранее принятое или намеченное к принятию решение следует снять с повестки дня. Второй аспект заключается в том, что, согласно нашим исследованиям, практически все руководители на предприятиях далеко не всегда обоснованно принимают решения по информации не своего

36. Глушков В.М. Мышление и кибернетика. – Вопросы философии, 1973, №1

53. Глушков В.М. Мышление и кибернетика.- Вопросы философии, 1963, № I.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

цессов наиболее соответствует понятие информации, данное академиком В.М. Глушковым, который констатирует, что информация – это все сведения, которыми обмениваются люди между собой в процессе взаимодействия [36]. Рассматривая информацию как предмет труда руководителей, следует отметить, что мы никоим образом не можем полностью относить ее к этой категории. Рассмотрим два аспекта этой проблемы. Первый состоит в том, что только та информация может считаться предметом труда руководителя, которая либо требует принятия решения, либо свидетельствует о том, что ранее принятое или намеченное к принятию решение следует снять с повестки дня. Второй аспект заключается в том, что, согласно нашим исследованиям, практически все руководители на предприятиях далеко не всегда обоснованно принимают решения по информации не своего иерархического уровня, т.е. за своих подчиненных. Эту информацию лишь с большой долей условности можно признать предметом труда данных руководителей. И совершенно однозначно не является предметом труда информация, не свидетельствующая о наличии каких-либо отклонений от ранее установленного производственного процесса, также нередко идущая к руководителям

Интенсификация процессов производства не может, как уже отмечалось, осуществляться без интенсификации процессов управления. Последнее объективно требует роста производительности управленческого труда по меньшей мере адекватного интенсификации самого процесса производства. Фактически же на практике между этими двумя показателями нарастают явные диспропорции не в пользу роста производительности управленческого труда. Е.Т. Гребнев и К.А. Смирнов правильно отмечают, что на фоне значительного увеличения скорости протекания производственных процессов, скорость обработки информации в аппарате управления остается крайне низкой, что существенно отражается на качестве и оперативности всего процесса управления [39, с. 15]. Следовательно, интенсификация процессов управления невозможна без интенсификации информационных процессов.

К. Качир определяет информационную структуру управляющей системы,

39. Гребнев Е.Т., Смирнов К.А. Нормирование управленческого труда. М.: Московский рабочий, 1980

иерархического уровня, т.е. за своих подчиненных. Эту информацию лишь с большой долей условности можно признать предметом труда данных руководителей. И совершенно однозначно не является предметом труда информация, не свидетельствующая о наличии каких-либо отклонений от ранее установленного производственного процесса, также нередко идущая к руководителям

Интенсификация процессов производства не может, как уже отмечалось, осуществляться без интенсификации процессов управления. Последнее объективно требует роста производительности управленческого труда по меньшей мере адекватного интенсификации самого процесса производства. Фактически же на практике между этими двумя показателями нарастают явные диспропорции не в пользу роста производительности управленческого труда. Е.Т. Гребнев и К.А. Смирнов правильно отмечают, что на фоне значительного увеличения скорости протекания производственных процессов, скорость обработки информации в аппарате управления остается крайне низкой, что существенно отражается на качестве и оперативности всего процесса управления [62, с. 15]. Следовательно, интенсификация процессов управления невозможна без интенсификации информационных процессов.

Причины отставания темпов роста производительности труда в сфере управления не лежат на поверхности. Сегодня с полной определенностью можно сказать только о информационно-временной перегрузке целого ряда звеньев управленческого персонала. Особенно выпукло это проявляется у линейных руководителей в оперативных звеньях управления производством и у руководителей некоторых функциональных служб. Но даже и здесь нет полной ясности существа этой проблемы, хотя и известно, например, что уровень разделения управленческого труда на промышленных предприятиях, а он играет важнейшую роль в росте производительности труда, в этих звеньях явно недостаточен. В связи с этим нужны, как уже отмечалось, системные исследования процессов управления в информаци-

62. Гребнев Е.Т., Смирнов К.А. Нормирование управленческого труда. - М.: Московский рабочий, 1980.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

цессов наиболее соответствует понятие информации, данное академиком В.М. Глушковым, который констатирует, что информация – это все сведения, которыми обмениваются люди между собой в процессе взаимодействия [36]. Рассматривая информацию как предмет труда руководителей, следует отметить, что мы никоим образом не можем полностью отнести ее к этой категории. Рассмотрим два аспекта этой проблемы. Первый состоит в том, что только та информация может считаться предметом труда руководителя, которая либо требует принятия решения, либо свидетельствует о том, что ранее принятое или намеченное к принятию решение следует снять с повестки дня. Второй аспект заключается в том, что, согласно нашим исследованиям, практически все руководители на предприятиях далеко не всегда обоснованно принимают решения по информации не своего иерархического уровня, т.е. за своих подчиненных. Эту информацию лишь с большой долей условности можно признать предметом труда данных руководителей. И совершенно однозначно не является предметом труда информация, не свидетельствующая о наличии каких-либо отклонений от ранее установленного производственного процесса, также нередко идущая к руководителям

Интенсификация процессов производства не может, как уже отмечалось, осуществляться без интенсификации процессов управления. Последнее объективно требует роста производительности управленческого труда по меньшей мере адекватного интенсификации самого процесса производства. Фактически же на практике между этими двумя показателями нарастают явные диспропорции не в пользу роста производительности управленческого труда. Е.Т. Гребнев и К.А. Смирнов правильно отмечают, что на фоне значительного увеличения скорости протекания производственных процессов, скорость обработки информации в аппарате управления остается крайне низкой, что существенно отражается на качестве и оперативности всего процесса управления [39, с. 15]. Следовательно, интенсификация процессов управления невозможна без интенсификации информационных процессов.

К. Качир определяет информационную структуру управляющей системы,

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

К. Качир определяет информационную структуру управляющей системы, как совокупность информационных потоков [39]. Элементами информационной структуры являются места возникновения, хранения и обработки информации, а также пути передачи информации и места её отбора. Атрибутами элементов информационной структуры управляющей системы являются отдельные сведения, данные и связи между ними.

Мы согласны с автором, который утверждает, что организационная структура управления определяет информационные потоки в системе управления. Следовательно, можно предположить, что появление новых отделов в организационной структуре промышленного предприятия или наоборот, прекращение работы уже имеющихся отделов, а также перераспределение их функций и различные другие организационные мероприятия обязательно приведут к изменениям в информационной структуре промышленного предприятия.

Нужно отметить, что, не смотря на то, что автор утверждает, что два этих вида структур взаимосвязаны, мы не видим этого в их определениях и поэтому предлагаем дать такие определения организационной и информационной структурам управления, из которых была бы видна взаимосвязь между ними. Под **организационной структурой управления промышленного предприятия** понимается **состав и соподчинённость подразделений, характер и форма их информационных взаимосвязей, распределение прав и обязанностей.**

Мы считаем, что организационная структура промышленного предприятия должна решать следующие задачи:

- обеспечить эффективную различного рода и формы взаимосвязь между подразделениями предприятия;
- определить для каждого работника и каждого звена предприятия права, обязанностями и функции, которые должны соблюдаться и исполняться с целью построения эффективного управленческого процесса;

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

как совокупность информационных потоков [60]. Элементами информационной структуры являются места возникновения, хранения и обработки информации, а также пути передачи информации и места её отбора. Атрибутами элементов информационной структуры управляющей системы являются отдельные сведения, данные и связи между ними.

Мы согласны с автором, который утверждает, что организационная структура управления определяет информационные потоки в системе управления. Следовательно, можно предположить, что появление новых отделов в организационной структуре промышленного предприятия или наоборот, прекращение работы уже имеющихся отделов, а также перераспределение их функций и различные другие организационные мероприятия обязательно приведут к изменениям в информационной структуре промышленного предприятия.

Нужно отметить, что, не смотря на то, что автор утверждает, что два этих вида структур взаимосвязаны, мы не видим этого в их определениях и поэтому предлагаем дать такие определения организационной и информационной структурам управления, из которых была бы видна взаимосвязь между ними.

Анализируя приведенный материал, дадим следующее определение организационной структуры управления, под которой следует понимать состав и соподчинённость подразделений, распределение прав и обязанностей.

Эта структура промышленного предприятия должна решать следующие задачи:

- обеспечить эффективную взаимосвязь между подразделениями предприятия;
- определить для каждого работника и каждого звена предприятия функции, права, обязанности и ответственность;
- определить базис для информационной структуры управления предприятием;
- установить структуру соподчинённости.

Под информационной структурой управления следует понимать систему

60. Качир К. Информационная система промышленного предприятия. – М.: Прогресс, 1977

К. Качир определяет информационную структуру управляющей системы, как совокупность информационных потоков [39]. Элементами информационной структуры являются места возникновения, хранения и обработки информации, а также пути передачи информации и места её отбора. Атрибутами элементов информационной структуры управляющей системы являются отдельные сведения, данные и связи между ними.

Мы согласны с автором, который утверждает, что организационная структура управления определяет информационные потоки в системе управления. Следовательно, можно предположить, что появление новых отделов в организационной структуре промышленного предприятия или наоборот, прекращение работы уже имеющихся отделов, а также перераспределение их функций и различные другие организационные мероприятия обязательно приведут к изменениям в информационной структуре промышленного предприятия.

Нужно отметить, что, не смотря на то, что автор утверждает, что два этих вида структур взаимосвязаны, мы не видим этого в их определениях и поэтому предлагаем дать такие определения организационной и информационной структурам управления, из которых была бы видна взаимосвязь между ними. **Под организационной структурой управления промышленного предприятия понимается состав и соподчинённость подразделений, характер и форма их информационных взаимосвязей, распределение прав и обязанностей.**

Мы считаем, что организационная структура промышленного предприятия должна решать следующие задачи:

- обеспечить эффективную различного рода и формы взаимосвязь между подразделениями предприятия;
- определить для каждого работника и каждого звена предприятия права, обязанностями и функциями, которые должны соблюдаться и исполняться с целью построения эффективного управленческого процесса;

39. Качир К. Информационная система промышленного предприятия. – М.: Прогресс, 1977. – 208 с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

как совокупность информационных потоков [60]. Элементами информационной структуры являются места возникновения, хранения и обработки информации, а также пути передачи информации и места её отбора. Атрибутами элементов информационной структуры управляющей системы являются отдельные сведения, данные и связи между ними.

Мы согласны с автором, который утверждает, что организационная структура управления определяет информационные потоки в системе управления. Следовательно, можно предположить, что появление новых отделов в организационной структуре промышленного предприятия или наоборот, прекращение работы уже имеющихся отделов, а также перераспределение их функций и различные другие организационные мероприятия обязательно приведут к изменениям в информационной структуре промышленного предприятия.

Нужно отметить, что, не смотря на то, что автор утверждает, что два этих вида структур взаимосвязаны, мы не видим этого в их определениях и поэтому предлагаем дать такие определения организационной и информационной структурам управления, из которых была бы видна взаимосвязь между ними.

Анализируя приведенный материал, дадим следующее определение организационной структуры управления, под которой следует понимать состав и соподчинённость подразделений, распределение прав и обязанностей.

Эта структура промышленного предприятия должна решать следующие задачи:

- обеспечить эффективную взаимосвязь между подразделениями предприятия;
- определить для каждого работника и каждого звена предприятия функции, права, обязанности и ответственность;
- **определить базис для информационной структуры управления предприятием;**
- **установить структуру соподчинённости.**

Под информационной структурой управления следует понимать систему

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

- **определить базис для информационной структуры управления предприятием;**
- **установить структуру соподчинённости.**

Под информационной структурой управления промышленного предприятия мы понимаем систему информационных связей между отдельными звеньями предприятия, которая позволяет получить в установленном порядке необходимое информационное обеспечение для эффективного осуществления функций управления.

Информационная структура управления должна решать следующие задачи:

- обеспечивать в максимальной степени эффективную информационную взаимосвязь между работниками и отделами предприятия с целью исполнения ими своих прав, обязанностей и функций;
- своевременно обеспечивать управленческий персонал предприятия необходимой информацией для принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

Данные нами выше определения раскрывают не только сущность структур, но и устанавливают взаимосвязь, в которой они находятся. Но каков характер этой взаимосвязи? Этому не раскрывают не только данные нами определения, но и те о которых говорилось выше. Поэтому мы считаем, что необходимо определить характер взаимосвязи, в которой находятся организационная и информационная структуры управления.

В действительности взаимосвязь между организационными структурами управления и информационными процессами была замечена давно. В частности, ещё в 1928 году в Институте техники управления был заслушан доклад Брайтера [103], основные положения которого, на наш взгляд, не утратили своего значения, а, следовательно, и актуальны для деятельности аппарата управления на современных предприятиях.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

информационных связей между отдельными звеньями, в рамках организационной структуры управления предприятием, что позволяет получить в установленном порядке количественное и качественное информационное обеспечение, необходимое для эффективного осуществления функций управления.

Информационная структура управления должна решать следующие задачи:

- обеспечивать эффективную информационную взаимосвязь между отдельными работниками и отдельными функциональными структурами предприятия;
- своевременно обеспечивать управленческий персонал предприятия необходимой информацией для принятия оперативных и стратегических решений.

Данные нами выше определения раскрывают не только сущность структур, но и устанавливают взаимосвязь, в которой они находятся. Но каков характер этой взаимосвязи? Этого не раскрывают не только данные нами определения, но и те о которых говорилось выше. Поэтому мы считаем, что необходимо определить характер взаимосвязи, в которой находятся организационная и информационная структуры управления.

В действительности взаимосвязь между организационными структурами управления и информационными процессами была замечена давно.

Исходя из концепции, что процессы управленческой деятельности осуществляется, прежде всего, в документах, уже в тот период видели определённую связь между организацией их прохождения и формами построения органов управления предприятием и его отдельных подразделений. Так, С. Голубов в разделе своей книги "Анализ структуры - анализ функций" писал, что постановкой делопроизводства в значительной степени определяется темп работы, количество и качество продукции управленческого аппарата [94, с.56-58].

Ещё раньше и в более широком по тем условиям плане ставил вопрос о документообороте Н. Левинсон, который сделал попытку связать скорость оборачиваемости капиталов с длительностью документооборота. Исключи-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

- определить базис для информационной структуры управления предприятием;
- установить структуру соподчинённости.

Под информационной структурой управления промышленного предприятия мы понимаем систему информационных связей между отдельными звеньями предприятия, которая позволяет получить в установленном порядке необходимое информационное обеспечение для эффективного осуществления функций управления.

Информационная структура управления должна решать следующие задачи:

- обеспечивать в максимальной степени эффективную информационную взаимосвязь между работниками и отделами предприятия с целью исполнения ими своих прав, обязанностей и функций;
- своевременно обеспечивать управленческий персонал предприятия необходимой информацией для принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

Данные нами выше определения раскрывают не только сущность структур, но и устанавливают взаимосвязь, в которой они находятся. Но каков характер этой взаимосвязи? Этого не раскрывают не только данные нами определения, но и те о которых говорилось выше. Поэтому мы считаем, что необходимо определить характер взаимосвязи, в которой находятся организационная и информационная структуры управления.

В действительности взаимосвязь между организационными структурами управления и информационными процессами была замечена давно. В частности, ещё в 1928 году в Институте техники управления был заслушан доклад Брайтера [103], основные положения которого, на наш взгляд, не утратили своего значения, а, следовательно, и актуальны для деятельности аппарата управления на современных предприятиях.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

информационных связей между отдельными звеньями, в рамках организационной структуры управления предприятием, что позволяет получить в установленном порядке количественное и качественное информационное обеспечение, необходимое для эффективного осуществления функций управления.

Информационная структура управления должна решать следующие задачи:

- обеспечивать эффективную информационную взаимосвязь между отдельными работниками и отдельными функциональными структурами предприятия;

- своевременно обеспечивать управленческий персонал предприятия необходимой информацией для принятия оперативных и стратегических решений.

Данные нами выше определения раскрывают не только сущность структур, но и устанавливают взаимосвязь, в которой они находятся. Но каков характер этой взаимосвязи? Этому не раскрывают не только данные нами определения, но и те о которых говорилось выше. Поэтому мы считаем, что необходимо определить характер взаимосвязи, в которой находятся организационная и информационная структуры управления.

В действительности взаимосвязь между организационными структурами управления и информационными процессами была замечена давно.

Исходя из концепции, что процессы управленческой деятельности овеществляется, прежде всего, в документах, уже в тот период видели определённую связь между организацией их прохождения и формами построения органов управления предприятием и его отдельных подразделений. Так, С. Голубов в разделе своей книги "Анализ структуры - анализ функций" писал, что постановкой делопроизводства в значительной степени определяется темп работы, количество и качество продукции управленческого аппарата [94, с.56-58].

Ещё раньше и в более широком по тем условиям плане ставил вопрос о документообороте Н. Левинсон, который сделал попытку связать скорость оборачиваемости капиталов с длительностью документооборота. Исключи-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Основные выводы из доклада можно сформулировать следующим образом:

- 1) Канторская работа любого предприятия связана с движением документов – входящих, исходящих и обращающихся внутри его. Это движение подчинено определённым организационным законам, которые должен отчётливо себе представлять всякий, кто желает рационализировать работу предприятия, и которые можно назвать законами документооборота.
- 2) Техническая обработка документов, ни в какой степени не зависит от содержания отдельных документов, а также от их количества; на предприятиях различного типа и разной величины они протекают по одним и тем же законам.
- 3) Общая мощность документооборота предприятия прямо пропорциональна количеству поступающих в него, отправляемых им и обращающихся внутри него документов.
- 4) Если взять любое предприятие, имеющее в своём составе хотя бы два-три более или менее самостоятельных отдела, внутри которого обращаются документы, то уже на его примере можно наглядно показать те внутренние организационные законы, которыми должен овладеть всякий, кто хочет сознательно регулировать работу с документами аппарата управления.
- 5) Поток документов, исходящий с предприятия, включает все отправляемые им документы независимо от того, сколько и какие отделы участвовали в их обработке, а также от того, возникли ли они внутри данного предприятия или же были присланы туда извне.

Исходя из концепции, что процессы управленческой деятельности овеществляется, прежде всего, в документах, уже в тот период видели определённую связь между организацией их прохождения и формами построения органов управления предприятием и его отдельных подразделений. Так, С. Голубов в разделе своей книги "Анализ структуры

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

информационных связей между отдельными звеньями, в рамках организационной структуры управления предприятием, что позволяет получить в установленном порядке количественное и качественное информационное обеспечение, необходимое для эффективного осуществления функций управления.

Информационная структура управления должна решать следующие задачи:

- обеспечивать эффективную информационную взаимосвязь между отдельными работниками и отдельными функциональными структурами предприятия;
- своевременно обеспечивать управленческий персонал предприятия необходимой информацией для принятия оперативных и стратегических решений.

Данные нами выше определения раскрывают не только сущность структур, но и устанавливают взаимосвязь, в которой они находятся. Но каков характер этой взаимосвязи? Этому не раскрывают не только данные нами определения, но и те о которых говорилось выше. Поэтому мы считаем, что необходимо определить характер взаимосвязи, в которой находятся организационная и информационная структуры управления.

В действительности взаимосвязь между организационными структурами управления и информационными процессами была замечена давно.

Исходя из концепции, что процессы управленческой деятельности осуществляется, прежде всего, в документах, уже в тот период видели определённую связь между организацией их прохождения и формами построения органов управления предприятием и его отдельных подразделений. Так, С. Голубов в разделе своей книги "Анализ структуры - анализ функций" писал, что постановкой делопроизводства в значительной степени определяется темп работы, количество и качество продукции управленческого аппарата [94, с.56-58].

Ещё раньше и в более широком по тем условиям плане ставил вопрос о документообороте Н. Левинсон, который сделал попытку связать скорость оборачиваемости капиталов с длительностью документооборота. Исключи-

94. Научная организация труда в тяжелой промышленности. Под ред. Г.В. Победимского. М.: Наука, 1970.

- анализ функций" писал, что постановкой делопроизводства в значительной степени определяется темп работы, количество и качество продукции управленческого аппарата [103].

Ещё раньше и в более широком по тем условиям плане ставил вопрос о документообороте Н. Левинсон, который сделал попытку связать скорость оборачиваемости капиталов с длительностью документооборота. Исключительно ценным и сегодня является вывод, сделанный Н. Левинсоном: таким образом, более или менее удачное разрешение выдвинутой проблемы - максимальное уменьшение длительности документооборота посредством научного изучения её и рационализации, как следствие этого изучения, - таит в себе такие мощные экономические эффекты, размеры которых нами не могут быть в настоящее время даже приблизительно скалькулированы и перед которыми буквально ступеньваются экономические результаты, достигнутые до сего времени органами, ведущими работу по рационализации административной техники [103].

Практическими результатами упрощения процессов движения документов внутри отделов и цехов являлись перераспределение функций между работниками и подразделениями, изменение планировки рабочих помещений, слияние отделов аппарата управления и т. п., иными словами, большие или меньшие изменения организационной структуры управления. Например, П. Керженцев еще в 1922 году писал, что как бы разнообразна ни была деятельность предприятия, какую бы фактическую работу оно не выполняло, составление бумаг и всё прочее бумажное делопроизводство занимают в нём существенное место [103].

Поэтому, советовал этот известный организатор, для контроля нужно графически изобразить путь документа и установить, нет ли лишних инстанций, без которых можно обойтись, не слишком ли извилиста дорога документа.

103. Федотов В. Н. Структура аппарата управления промышленных предприятий. - Л.: Изд-во Ленинградского университета, 1975. - 176 с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

тельно ценным и сегодня является вывод, сделанный Н. Левинсоном: таким образом, более или менее удачное разрешение выдвинутой проблемы - максимальное уменьшение длительности документооборота посредством научного изучения её и рационализации, как следствие этого изучения, - таит в себе такие мощные экономические эффекты, размеры которых нами не могут быть в настоящее время даже приблизительно скалькулированы и перед которыми буквально ступёвываются экономические результаты, достигнутые до сего времени органами, ведущими работу по рационализации административной техники [114].

Практическими результатами упрощения процессов движения документов внутри отделов и цехов являлись перераспределение функций между работниками и подразделениями, изменение планировки рабочих помещений, слияние отделов аппарата управления и т. п., иными словами, большие или меньшие изменения организационной структуры управления. Например, П. Керженцев еще в 1922 году писал, что как бы разнообразна ни была деятельность предприятия, какую бы фактическую работу оно не выполняло, составление бумаг и всё прочее бумажное делопроизводство занимают в нём существенное место [62].

Поэтому, советовал этот известный организатор, для контроля нужно графически изобразить путь документа и установить, нет ли лишних инстанций, без которых можно обойтись, не слишком ли извилиста дорога документа.

К аналогичным же выводам приходили исследователи управленческих процессов, изучавшие зависимость качества организации этих процессов в пространстве и во времени, иначе - от структуры аппарата управления (например, А. Беккаревич и А. Самойленко).

Рассматривая вопросы теории организации труда в сфере управления и особо подчёркивая взаимосвязь различных процессов труда и составляющих их фаз при осуществлении функций управления производством, Г. Слизингер приходит к выводу, что эта взаимосвязь обеспечивается чаще всего с помо-

44

19

- анализ функций" писал, что постановкой делопроизводства в значительной степени определяется темп работы, количество и качество продукции управленческого аппарата [103].

Ещё раньше и в более широком по тем условиям плане ставил вопрос о документообороте Н. Левинсон, который сделал попытку связать скорость оборачиваемости капиталов с длительностью документооборота.

Исключительно ценным и сегодня является вывод, сделанный Н. Левинсоном: таким образом, более или менее удачное разрешение выдвинутой проблемы - максимальное уменьшение длительности документооборота посредством научного изучения её и рационализации, как следствие этого изучения, - таит в себе такие мощные экономические эффекты, размеры которых нами не могут быть в настоящее время даже приблизительно скалькулированы и перед которыми буквально ступёвываются экономические результаты, достигнутые до сего времени органами, ведущими работу по рационализации административной техники [103].

Практическими результатами упрощения процессов движения документов внутри отделов и цехов являлись перераспределение функций между работниками и подразделениями, изменение планировки рабочих помещений, слияние отделов аппарата управления и т. п., иными словами, большие или меньшие изменения организационной структуры управления. Например, П. Керженцев еще в 1922 году писал, что как бы разнообразна ни была деятельность предприятия, какую бы фактическую работу оно не выполняло, составление бумаг и всё прочее бумажное делопроизводство занимают в нём существенное место [103].

Поэтому, советовал этот известный организатор, для контроля нужно графически изобразить путь документа и установить, нет ли лишних инстанций, без которых можно обойтись, не слишком ли извилиста дорога документа.

62. Керженцев П.М. Принципы организации. - М.: Экономика, 1968

114. Питер Р. Диксон. Управление маркетингом / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Изд-во БИНОМ», 2002. - 560с.

103. Федотов В. Н. Структура аппарата управления промышленных предприятий. - Л.: Изд-во Ленинградского университета, 1975. - 176 с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

тельно ценным и сегодня является вывод, сделанный Н. Левинсоном: таким образом, более или менее удачное разрешение выдвинутой проблемы - максимальное уменьшение длительности документооборота посредством научного изучения её и рационализации, как следствие этого изучения, - таит в себе такие мощные экономические эффекты, размеры которых нами не могут быть в настоящее время даже приблизительно скалькулированы и перед которыми буквально ступёвываются экономические результаты, достигнутые до сего времени органами, ведущими работу по рационализации административной техники [114].

Практическими результатами упрощения процессов движения документов внутри отделов и цехов являлись перераспределение функций между работниками и подразделениями, изменение планировки рабочих помещений, слияние отделов аппарата управления и т. п., иными словами, большие или меньшие изменения организационной структуры управления. Например, П. Керженцев еще в 1922 году писал, что как бы разнообразна ни была деятельность предприятия, какую бы фактическую работу оно не выполняло, составление бумаг и всё прочее бумажное делопроизводство занимают в нём существенное место [62].

Поэтому, советовал этот известный организатор, для контроля нужно графически изобразить путь документа и установить, нет ли лишних инстанций, без которых можно обойтись, не слишком ли извилиста дорога документа.

К аналогичным же выводам приходили исследователи управленческих процессов, изучавшие зависимость качества организации этих процессов в пространстве и во времени, иначе - от структуры аппарата управления (например, А. Беккаревич и А. Самойленко).

Рассматривая вопросы теории организации труда в сфере управления и особо подчёркивая взаимосвязь различных процессов труда и составляющих их фаз при осуществлении функций управления производством, Г. Слизингер приходит к выводу, что эта взаимосвязь обеспечивается чаще всего с помо-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

К аналогичным же выводам приходили исследователи управленческих процессов, изучавшие зависимость качества организации этих процессов в пространстве и во времени, иначе - от структуры аппарата управления (например, А. Беккаревич и А. Самойленко).

Рассматривая вопросы теории организации труда в сфере управления и особо подчёркивая взаимосвязь различных процессов труда и составляющих их фаз при осуществлении функций управления производством, Г. Слизингер приходит к выводу, что эта взаимосвязь обеспечивается чаще всего с помощью документов, которые являются связующим звеном между отдельными процессами. Следовательно, в этих условиях важное место имеет правильно организованный документооборот.

Необходимо отметить, что ранее единственным материальным предметом, который мог бы быть оценён количественно и качественно, были документы, квалифицируемые как "документированные сообщения". Со временем более строгими в научном плане были признаны потоки информации, изучение и анализ которых выдвигались на передний край науки как более предпочтительный объект количественной и качественной меры процессов управления современным производством. Например, А. Гутштейн замечает, что сведение проблемы информации к проблемам документалистики является значительным сужением и объединением проблемы в самой её постановке.

По мнению Г. Слезингера, понятие "потоки информации" шире понятия "потоки документов", но последнее является доминирующей составной частью первых.

С. Думлер, также, не ставя знака равенства между потоками информации и потоками документов, тем не менее, делает весьма интересное, с нашей точки зрения, заключение о том, что выводы, получаемые в результате изучения потоков информации, позволяют охарактеризовать недостатки, типичные в этой области для многих

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

щью документов, которые являются связующим звеном между отдельными процессами. Следовательно, в этих условиях важное место имеет правильно организованный документооборот.

Необходимо отметить, что ранее единственным материальным предметом, который мог бы быть оценён количественно и качественно, были документы, квалифицируемые как "документированные сообщения". Со временем более строгими в научном плане были признаны потоки информации, изучение и анализ которых выдвигались на передний край науки как более предпочтительный объект количественной и качественной меры процессов управления современным производством. Например, А. Гутштейн замечает, что сведение проблемы информации к проблемам документалистики является значительным сужением и объединением проблемы в самой ее постановке.

По мнению Г. Слезингера, понятие "потоки информации" шире понятия "потоки документов", но последнее является доминирующей составной частью первых [134].

С. Думлер также, не ставя знака равенства между потоками информации и потоками документов, тем не менее, делает весьма интересное, с нашей точки зрения, заключение о том, что выводы, получаемые в результате изучения потоков информации, позволяют охарактеризовать недостатки, типичные в этой области для многих предприятий. "Основным носителем информации по управлению производством служит в настоящее время документ. С его помощью осуществляется взаимосвязь между всеми заводскими подразделениями. Созданием и обработкой документов занято большинство сотрудников заводу управления и цехов"[47].

Из всего выше сказанного можно сделать вывод, о том, что понятие "потоки информации" гораздо шире, чем понятие "потоки документов".

Таким образом, мы видим, что многие учёные устанавливали наличие взаимосвязи между организационной и информационной структурами управления, но её характер так и не был ими определён в то время, с нашей точки зрения эту взаимосвязь, можно назвать началоопределяющей, поскольку все

[134]. Слезингер Г.Э. Совершенствование процессов управления предприятием. М.: Машиностроение, 1975

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

К аналогичным же выводам приходили исследователи управленческих процессов, изучавшие зависимость качества организации этих процессов в пространстве и во времени, иначе - от структуры аппарата управления (например, А. Беккаревич и А. Самойленко).

Рассматривая вопросы теории организации труда в сфере управления и особо подчёркивая взаимосвязь различных процессов труда и составляющих их фаз при осуществлении функций управления производством, Г. Слезингер приходит к выводу, что эта взаимосвязь обеспечивается чаще всего с помощью документов, которые являются связующим звеном между отдельными процессами. Следовательно, в этих условиях важное место имеет правильно организованный документооборот.

Необходимо отметить, что ранее единственным материальным предметом, который мог бы быть оценён количественно и качественно, были документы, квалифицируемые как "документированные сообщения". Со временем более строгими в научном плане были признаны потоки информации, изучение и анализ которых выдвигались на передний край науки как более предпочтительный объект количественной и качественной меры процессов управления современным производством. Например, А. Гутштейн замечает, что сведение проблемы информации к проблемам документалистики является значительным сужением и объединением проблемы в самой её постановке.

По мнению Г. Слезингера, понятие "потоки информации" шире понятия "потоки документов", но последнее является доминирующей составной частью первых.

С. Думлер, также, не ставя знака равенства между потоками информации и потоками документов, тем не менее, делает весьма интересное, с нашей точки зрения, заключение о том, что выводы, получаемые в результате изучения потоков информации, позволяют охарактеризовать недостатки, типичные в этой области для многих

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

щью документов, которые являются связующим звеном между отдельными процессами. Следовательно, в этих условиях важное место имеет правильно организованный документооборот.

Необходимо отметить, что ранее единственным материальным предметом, который мог бы быть оценён количественно и качественно, были документы, квалифицируемые как "документированные сообщения". Со временем более строгими в научном плане были признаны потоки информации, изучение и анализ которых выдвигались на передний край науки как более предпочтительный объект количественной и качественной меры процессов управления современным производством. Например, А. Гутштейн замечает, что сведение проблемы информации к проблемам документалистики является значительным сужением и объединением проблемы в самой ее постановке.

По мнению Г. Слезингера, понятие "потоки информации" шире понятия "потоки документов", но последнее является доминирующей составной частью первых [134].

С. Думлер, также, не ставя знака равенства между потоками информации и потоками документов, тем не менее, делает весьма интересное, с нашей точки зрения, заключение о том, что выводы, получаемые в результате изучения потоков информации, позволяют охарактеризовать недостатки, типичные в этой области для многих предприятий. "Основным носителем информации по управлению производством служит в настоящее время документ. С его помощью осуществляется взаимосвязь между всеми заводскими подразделениями. Созданием и обработкой документов занято большинство сотрудников заводоуправления и цехов" [47].

Из всего выше сказанного можно сделать вывод, о том, что понятие "потоки информации" гораздо шире, чем понятие "потоки документов".

Таким образом, мы видим, что многие учёные устанавливали наличие взаимосвязи между организационной и информационной структурами управления, но её характер так и не был ими определён в то время, с нашей точки зрения эту взаимосвязь, можно назвать началоопределяющей, поскольку все

47. Думлер С.А. Управление производством. М.: Машиностроение, 1969.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

предприятий. "Основным носителем информации по управлению производством служит в настоящее время документ. С его помощью осуществляется взаимосвязь между всеми заводскими подразделениями. Созданием и обработкой документов занято большинство сотрудников заводоуправления и цехов" [30].

Таким образом, из всего выше сказанного можно сделать вывод, о том, что понятие "потоки информации" гораздо шире, чем понятие "потоки документов".

Таким образом, мы видим, что многие учёные устанавливали наличие взаимосвязи между организационной и информационной структурами управления, но её характер так и не был ими определён, в то время как с нашей точки зрения на эту взаимосвязь, её можно назвать началоопределяющей, поскольку все изменения, которые происходят в организационной структуре вызывают соответствующие изменения в информационной структуре. В тоже время, такую взаимосвязь можно назвать **причино-следственной**, где изменения в организационной структуре – есть причина, а изменения в информационной структуре – следствие. Однако иногда причиной является изменения в информационной структуре, а изменения в организационной структуре – следствием. Например, с целью увеличения эффективности документооборота в организационной структуре управления создаётся отдел, который отвечает за создание автоматизированного документооборота и дальнейшее его совершенствование.

Взаимосвязь между данными структурами носит характер **усложнения**, в силу того, что происходит усложнение самих организационных структур управления и как следствие этого - усложнение информационных структур. Таким образом, незначительные изменения в организационной структуре могут привести к большим изменениям в информационной структуре управления и наоборот.

30. Думлер С.А. Управление производством и кибернетика. - М.: Машиностроение, 1969. – 424 с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

изменения, которые происходят в организационной структуре вызывают соответствующие изменения в информационной структуре. В тоже время, такую взаимосвязь можно назвать причинно-следственной, где изменения в организационной структуре - есть причина, а изменения в информационной структуре - следствие. Однако иногда причиной является изменения в информационной структуре, а изменения в организационной структуре - следствием. Например, с целью увеличения эффективности документооборота в организационной структуре управления создаётся отдел, который отвечает за создание автоматизированного документооборота и дальнейшее его совершенствование.

Результатом взаимосвязи организационной и информационной структур являются взаимосвязанные управленческие решения, которые вырабатываются управленческим персоналом на различных иерархических уровнях управления и подчинены одной главной цели. Для разработки и принятия управленческого решения на основе этой взаимосвязи происходит соединение воедино всех ресурсов предприятия: материальных, человеческих, информационных, финансовых. Оптимизация взаимосвязей между организационной и информационной структурами управления дает синергетический результат, так как здесь лучше используются все ресурсы предприятия для достижения главной цели.

Таким образом, можно сделать вывод, что информационная и организационная структуры управления предприятий тесно взаимосвязаны друг с другом. Изменения в организационной структуре всегда влекут за собой те или иные качественные и количественные изменения в информационной структуре и наоборот. Следовательно, взаимосвязь между этими структурами носит причинно-следственный характер.

Мы считаем, что для дальнейшего исследования организационной и информационной структур управления и необходимо взять за основу данные нами выше их определения, а в качестве инструментария исследования применить информационный и социологический методы.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

предприятий. “Основным носителем информации по управлению производством служит в настоящее время документ. С его помощью осуществляется взаимосвязь между всеми заводскими подразделениями. Созданием и обработкой документов занято большинство сотрудников заводоуправления и цехов”[30].

Таким образом, из всего выше сказанного можно сделать вывод, о том, что понятие “потоки информации” гораздо шире, чем понятие “потоки документов”.

Таким образом, мы видим, что многие учёные устанавливали наличие взаимосвязи между организационной и информационной структурами управления, но её характер так и не был ими определён, в то время как с нашей точки зрения на эту взаимосвязь, её можно назвать **началоопределяющей**, поскольку все изменения, которые происходят в организационной структуре вызывают соответствующие изменения в информационной структуре. В тоже время, такую взаимосвязь можно назвать **причинно-следственной**, где изменения в организационной структуре – есть причина, а изменения в информационной структуре – следствие. Однако иногда причиной является изменения в информационной структуре, а изменения в организационной структуре – следствием. Например, с целью увеличения эффективности документооборота в организационной структуре управления создаётся отдел, который отвечает за создание автоматизированного документооборота и дальнейшее его совершенствование.

Взаимосвязь между данными структурами носит характер **усложнения**, в силу того, что происходит усложнение самих организационных структур управления и как следствие этого - усложнение информационных структур. Таким образом, незначительные изменения в организационной структуре могут привести к большим изменениям в информационной структуре управления и наоборот.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

изменения, которые происходят в организационной структуре вызывают соответствующие изменения в информационной структуре. В тоже время, такую взаимосвязь можно назвать причинно-следственной, где изменения в организационной структуре - есть причина, а изменения в информационной структуре - следствие. Однако иногда причиной является изменения в информационной структуре, а изменения в организационной структуре - следствием. Например, с целью увеличения эффективности документооборота в организационной структуре управления создаётся отдел, который отвечает за создание автоматизированного документооборота и дальнейшее его совершенствование.

Результатом взаимосвязи организационной и информационной структур являются взаимосвязанные управленческие решения, которые вырабатываются управленческим персоналом на различных иерархических уровнях управления и подчинены одной главной цели. Для разработки и принятия управленческого решения на основе этой взаимосвязи происходит соединение воедино всех ресурсов предприятия: материальных, человеческих, информационных, финансовых. Оптимизация взаимосвязей между организационной и информационной структурами управления даёт синергетический результат, так как здесь лучше используются все ресурсы предприятия для достижения главной цели.

Таким образом, можно сделать вывод, что информационная и организационная структуры управления предприятий тесно взаимосвязаны друг с другом. Изменения в организационной структуре всегда влекут за собой те или иные качественные и количественные изменения в информационной структуре и наоборот. Следовательно, взаимосвязь между этими структурами носит причинно-следственный характер.

Мы считаем, что для дальнейшего исследования организационной и информационной структур управления и необходимо взять за основу данные нами выше их определения, а в качестве инструментария исследования применить информационный и социологический методы.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Результатом взаимосвязи организационной и информационной структур являются взаимосвязанные управленческие решения, которые вырабатываются управленческим персоналом на различных иерархических уровнях управления и подчинены одной главной цели. Для разработки и принятия управленческого решения на основе этой взаимосвязи происходит соединение воедино всех ресурсов предприятия: материальных, человеческих, информационных, финансовых. Поэтому взаимосвязь между организационной и информационной структурами управления можно назвать синергитичной, так как посредством неё организуются все ресурсы предприятия для достижения главной цели.

Таким образом, можно сделать вывод, что организационная и информационная структуры управления предприятия тесно взаимосвязаны друг с другом. Изменения в организационной структуре управления, как правило, всегда влекут за собой качественные и количественные изменения в информационной структуре и наоборот, следовательно, взаимосвязь между этими структурами носит причинно-следственный характер. Взаимосвязь, присущая этим двум структурам синергична и имеет взаимозависимый характер.

Мы считаем, что для дальнейшего исследования организационной и информационной структур управления и необходимо взять за основу данные нами выше их определения, а в качестве инструментария исследования применить информационный и социологический методы.

1.2. Организационные и информационные структуры управления и их роль в интенсификации процесса управления

В настоящее время в нашей стране много говорится о роли управления и необходимости повышения его эффективности. Однако, несмотря на обширный поток информации данного рода, многие предприятия оказываются неспособными решить эти проблемы. На наш взгляд, одной из главных причин сложившейся ситуации, наряду с нехваткой различного вида ресурсов, неплатёжеспособностью дебиторов и

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

П. Ф. Дракер видит три способа определения типа организационной структуры, требующейся для конкретного предприятия: анализ деятельности, анализ решений и анализ связей. Действительно, только тщательно проанализировав деятельность предприятия, управляющий может определить, какую работу необходимо проделать, как отдельные виды работ могут быть объединены, и каким образом в организационной структуре должен быть отражён каждый вид деятельности. Анализ решений помогает определить, какого рода решения нужно принять, какую часть организационной структуры и какое участие в их осуществлении должен принять каждый управляющий. Анализ связей должен помочь в определении того, какой вклад в осуществление программ должен внести каждый из руководителей, совместно с кем он должен действовать и каков должен быть вклад других управляющих. Проведя такой анализ, руководитель может выбрать определённый вид организационной структуры [44, с.54].

В теории и практике управления промышленными предприятиями находят применение следующие организационные структуры управления: линейные, функциональные, линейно-штабные или линейно-функциональные, программно-целевые структуры (проектные, матричные и т. п.). Каждая структура управления обладает определёнными преимуществами и недостатками, причём выбор её диктуется конкретными условиями предприятия.

Линейная структура реализует принципы единоначалия и централизма. Предусматривает выполнение одним руководителем всех функций на каждом уровне управления, с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений. Этот вид структуры характерен для нижних уровней управления: начальник участка - старший мастер — мастер. Линейная структура впервые возникла в армии Древнего Рима более двух тысяч лет назад и имела широкое распространение на промышленных предприятиях в конце XIX века.

Преимущество этого типа структуры заключается в простоте и дешевизне. Однако она имеет большой недостаток, заключающийся именно в том, что

44. Дракер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты / Пер с англ. – М: Технологическая школа бизнеса, 1994.

производству. Как следствие всего этого начались сбои в обеспечении производства сырьём и материалами, конфликты между коммерческим директором и директором по производству по поводу того что, сколько и когда выпускать. Во-вторых, с целью увеличения объёма продаж выпускаемой продукции в отдел сбыта было дополнительно принято 4 новых работника. Отдела маркетинга, который должен был бы изучить положение предприятия на рынке, возможности рынка и т. д. и прочих служб (например, информационно-аналитический отдел и др.) не было создано. В результате предприятие накопило большие запасы готовой продукции на складе. Таким образом, руководство не только не смогло грамотно поставить цели перед предприятием, но и не сумело провести (а можно сказать и не проводило) необходимые для их выполнения изменения в организационной структуре предприятия.

П. Дракер видит три способа определения типа организационной структуры, требующейся для конкретного предприятия: анализ деятельности, анализ решений и анализ связей. Действительно, только тщательно проанализировав деятельность предприятия, управляющий может определить, какую работу необходимо проделать, как отдельные виды работ могут быть объединены, и каким образом в организационной структуре должен быть отражён каждый вид деятельности. Анализ решений помогает определить, какого рода решения нужно принять, какую часть организационной структуры и какое участие в их осуществлении должен принять каждый управляющий. Анализ связей должен помочь в определении того, какой вклад в осуществление программ должен внести каждый из руководителей, совместно с кем он должен действовать и каков должен быть вклад других управляющих. Проведя такой анализ, руководитель может выбрать определённый вид организационной структуры.

В теории и практике управления промышленными предприятиями находят применение следующие организационные структуры управления:

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

П. Ф. Дракер видит три способа определения типа организационной структуры, требующейся для конкретного предприятия: анализ деятельности, анализ решений и анализ связей. Действительно, только тщательно проанализировав деятельность предприятия, управляющий может определить, какую работу необходимо проделать, как отдельные виды работ могут быть объединены, и каким образом в организационной структуре должен быть отражён каждый вид деятельности. Анализ решений помогает определить, какого рода решения нужно принять, какую часть организационной структуры и какое участие в их осуществлении должен принять каждый управляющий. Анализ связей должен помочь в определении того, какой вклад в осуществление программ должен внести каждый из руководителей, совместно с кем он должен действовать и каков должен быть вклад других управляющих. Проведя такой анализ, руководитель может выбрать определённый вид организационной структуры [44, с.54].

В теории и практике управления промышленными предприятиями находят применение следующие организационные структуры управления: линейные, функциональные, линейно-штабные или линейно-функциональные, программно-целевые структуры (проектные, матричные и т. п.). Каждая структура управления обладает определёнными преимуществами и недостатками, причём выбор её диктуется конкретными условиями предприятия.

Линейная структура реализует принципы единоначалия и централизма. Предусматривает выполнение одним руководителем всех функций на каждом уровне управления, с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений. Этот вид структуры характерен для нижних уровней управления: начальник участка - старший мастер — мастер. Линейная структура впервые возникла в армии Древнего Рима более двух тысяч лет назад и имела широкое распространение на промышленных предприятиях в конце XIX века.

Преимущество этого типа структуры заключается в простоте и дешевизне. Однако она имеет большой недостаток, заключающийся именно в том, что

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

линейные, функциональные, линейно-штабные или линейно-функциональные, программно-целевые структуры (проектные, матричные и т. п.). Каждая структура управления обладает определёнными преимуществами и недостатками, причём выбор её диктуется конкретными условиями предприятия.

Линейная структура реализует принципы единоначалия и централизма. Предусматривает выполнение одним руководителем всех функций на каждом уровне управления, с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений. Этот вид структуры характерен для нижних уровней управления: начальник участка – старший мастер – мастер. Линейная структура впервые возникла в армии Древнего Рима более двух тысяч лет назад и имела широкое распространение на промышленных предприятиях в конце прошлого века.

Преимущество этого типа структуры заключается в простоте и дешевизне. Однако она имеет большой недостаток, заключающийся именно в том, что руководитель каждого отдела должен обладать разнообразными знаниями, иметь богатый опыт и охватывать все стороны деятельности, так как он не пользуется помощью специализированных отделов для выполнения определённых функций. По этой причине линейная организация может быть применена только на предприятиях с несложной деятельностью или, этот тип структуры эффективен только для мелких предприятий.

Однако кажется, что эффективность использования его меньше связана с размерами предприятия, а скорее с типом производства. По нашему мнению, пригодность этой системы организации в огромной степени обусловлена сложностью производственной деятельности, а именно масштабами номенклатуры продукции, а также сложностью производимых изделий и производственных процессов.

Если предприятие стремится производить уникальную продукцию большой сложности и высокого технического уровня, ему нужны будут

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

руководитель каждого отдела должен обладать разнообразными знаниями, иметь богатый опыт и охватывать все стороны деятельности, так как он не пользуется помощью специализированных отделов для выполнения определённых функций. По этой причине линейная организация может быть применена только на предприятиях с несложной деятельностью или, этот тип структуры эффективен только для мелких предприятий.

Однако следует отметить, что эффективность использования его меньше связана с размерами предприятия, а скорее с типом производства, так как пригодность этой системы организации в огромной степени обусловлена сложностью производственной деятельности, а именно масштабами номенклатуры продукции, а также сложностью производимых изделий и производственных процессов.

Если предприятие стремится производить уникальную продукцию большой сложности и высокого технического уровня, ему нужны будут специалисты по планированию и организации производства этих изделий. Эти проблемы становятся ещё сложнее, если предприятие производит широкий ассортимент уникальных товаров или время от времени меняет профиль продукции. В этих условиях линейная структура с трудом справилась бы с задачами предприятия, предприятие в таких случаях должно быть небольших размеров. Сегодня линейная система организации значительно менее распространена, чем в прошлом. В условиях, когда сложность и масштабы деятельности предприятия возросли, стала ощутимой необходимость создания функционального аппарата, который взял бы на себя выполнение специализированных функций. Так пришли к созданию функциональной системы организации.

Функциональная структура основана на разделении функций между структурными подразделениями, с подчинением им всех нижестоящих подразделений. Она предусматривает подчинение одного работника нескольким вышестоящим руководителям, реализующим свои функции. Внутренняя структура подразделений, как правило, строится по линейному принципу. Например, начальник участка одновременно подчиняется заместителям директо-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

линейные, функциональные, линейно-штабные или линейно-функциональные, программно-целевые структуры (проектные, матричные и т. п.). Каждая структура управления обладает определёнными преимуществами и недостатками, причём выбор её диктуется конкретными условиями предприятия.

Линейная структура реализует принципы единоначалия и централизма. Предусматривает выполнение одним руководителем всех функций на каждом уровне управления, с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений. Этот вид структуры характерен для нижних уровней управления: начальник участка – старший мастер – мастер. Линейная структура впервые возникла в армии Древнего Рима более двух тысяч лет назад и имела широкое распространение на промышленных предприятиях в конце прошлого века.

Преимущество этого типа структуры заключается в простоте и дешевизне. Однако она имеет большой недостаток, заключающийся именно в том, что руководитель каждого отдела должен обладать разнообразными знаниями, иметь богатый опыт и охватывать все стороны деятельности, так как он не пользуется помощью специализированных отделов для выполнения определённых функций. По этой причине линейная организация может быть применена только на предприятиях с несложной деятельностью или, этот тип структуры эффективен только для мелких предприятий.

Однако кажется, что эффективность использования его меньше связана с размерами предприятия, а скорее с типом производства. По нашему мнению, пригодность этой системы организации в огромной степени обусловлена сложностью производственной деятельности, а именно масштабами номенклатуры продукции, а также сложностью производимых изделий и производственных процессов.

Если предприятие стремится производить уникальную продукцию большой сложности и высокого технического уровня, ему нужны будут

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

руководитель каждого отдела должен обладать разнообразными знаниями, иметь богатый опыт и охватывать все стороны деятельности, так как он не пользуется помощью специализированных отделов для выполнения определённых функций. По этой причине линейная организация может быть применена только на предприятиях с несложной деятельностью или, этот тип структуры эффективен только для мелких предприятий.

Однако следует отметить, что эффективность использования его меньше связана с размерами предприятия, а скорее с типом производства, так как пригодность этой системы организации в огромной степени обусловлена сложностью производственной деятельности, а именно масштабами номенклатуры продукции, а также сложностью производимых изделий и производственных процессов.

Если предприятие стремится производить уникальную продукцию большой сложности и высокого технического уровня, ему нужны будут специалисты по планированию и организации производства этих изделий. Эти проблемы становятся ещё сложнее, если предприятие производит широкий ассортимент уникальных товаров или время от времени меняет профиль продукции. В этих условиях линейная структура с трудом справилась бы с задачами предприятия, предприятие в таких случаях должно быть небольших размеров. Сегодня линейная система организации значительно менее распространена, чем в прошлом. В условиях, когда сложность и масштабы деятельности предприятия возросли, стала ощутимой необходимость создания функционального аппарата, который взял бы на себя выполнение специализированных функций. Так пришли к созданию функциональной системы организации.

Функциональная структура основана на разделении функций между структурными подразделениями, с подчинением им всех нижестоящих подразделений. Она предусматривает подчинение одного работника нескольким вышестоящим руководителям, реализующим свои функции. Внутренняя структура подразделений, как правило, строится по линейному принципу. Например, начальник участка одновременно подчиняется заместителям директо-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

специалисты по планированию и организации производства этих изделий. Эти проблемы становятся ещё сложнее, если предприятие производит широкий ассортимент уникальных товаров или время от времени меняет профиль продукции. В этих условиях линейная структура с трудом справилась бы с задачами предприятия, предприятие в таких случаях должно быть небольших размеров. Сегодня линейная система организации значительно менее распространена, чем в прошлом. В условиях, когда сложность и масштабы деятельности предприятия возросли, стала ощутимой необходимость создания функционального аппарата, который взял бы на себя выполнение специализированных функций. Так пришли к созданию функциональной системы организации.

Функциональная структура основана на разделении функций между структурными подразделениями, с подчинением им всех нижестоящих подразделений. Она предусматривает подчинение одного работника нескольким вышестоящим руководителям, реализующим свои функции. Внутренняя структура подразделений, как правило, строится по линейному принципу. Например, начальник участка одновременно подчиняется заместителям директора по производству, коммерции и экономике. Функциональная структура была разработана У. Тейлором в начале двадцатого века.

Функциональная структура основывается на дифференциации специальных квалификаций. Каждый отдел или руководитель специализируется в отдельной отрасли (планирование, снабжение и др.) и отвечает за способ осуществления соответствующей функции. При этой системе каждый из руководителей функциональных отделов непосредственно даёт производственным отделам распоряжение по вопросам, касающимся их специальности.

Преимущество этой системы заключается в том, что благодаря существованию отделов, специализирующихся на определённых функциях, она обеспечивает выполнение соответствующих функций на

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ра по производству, коммерции и экономике. Функциональная структура была разработана У. Тейлором в начале двадцатого века.

Функциональная структура основывается на дифференциации специальных квалификаций. Каждый отдел или руководитель специализируется в отдельной отрасли (планирование, снабжение и др.) и отвечает за способ осуществления соответствующей функции. При этой системе каждый из руководителей функциональных отделов непосредственно даёт производственным отделам распоряжение по вопросам, касающимся их специальности.

Преимущество этой системы заключается в том, что благодаря существованию отделов, специализирующихся на определённых функциях, она обеспечивает выполнение соответствующих функций на высоком качественном уровне, что невозможно в случае линейной организации. Недостатки функциональной структуры заключаются в том, что она предполагает существование большого количества отделов, что ведёт к удорожанию аппарата. Другой, чрезвычайно важной отрицательной чертой является существование многих иерархических линий, посредством которых отдаются распоряжения производственным отделам, вместо одной единственной линии, как это бывает при наличии линейной структуры. При таких обстоятельствах исполнители могут получать иногда противоречивые распоряжения, ведущие к дезорганизации производства.

Функциональную структуру характеризует слабая гибкость стратегии и. При этой структуре одна и та же группа высшего руководства ответственна за решения оперативных и стратегических задач. А так как объём оперативных задач в управленческой деятельности гораздо больше, их легче определить и они безотлагательны, то решения оперативных задач доминируют. Таким образом, функциональная организация ориентирует руководителей на достижение текущего эффекта, а внедрение нововведений с долговременным эффектом получает второстепенное значение.

Гибкость структуры снижается из-за отсутствия специальных ресурсов, которые позволили бы разработать и осуществить структурные изменения.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

специалисты по планированию и организации производства этих изделий. Эти проблемы становятся ещё сложнее, если предприятие производит широкий ассортимент уникальных товаров или время от времени меняет профиль продукции. В этих условиях линейная структура с трудом справилась бы с задачами предприятия, предприятие в таких случаях должно быть небольших размеров. Сегодня линейная система организации значительно менее распространена, чем в прошлом. В условиях, когда сложность и масштабы деятельности предприятия возросли, стала ощутимой необходимость создания функционального аппарата, который взял бы на себя выполнение специализированных функций. Так пришли к созданию функциональной системы организации.

Функциональная структура основана на разделении функций между структурными подразделениями, с подчинением им всех нижестоящих подразделений. Она предусматривает подчинение одного работника нескольким вышестоящим руководителям, реализующим свои функции. Внутренняя структура подразделений, как правило, строится по линейному принципу. Например, начальник участка одновременно подчиняется заместителям директора по производству, коммерции и экономике. Функциональная структура была разработана У. Тейлором в начале двадцатого века.

Функциональная структура основывается на дифференциации специальных квалификаций. Каждый отдел или руководитель специализируется в отдельной отрасли (планирование, снабжение и др.) и отвечает за способ осуществления соответствующей функции. При этой системе каждый из руководителей функциональных отделов непосредственно даёт производственным отделам распоряжение по вопросам, касающимся их специальности.

Преимущество этой системы заключается в том, что благодаря существованию отделов, специализирующихся на определённых функциях, она обеспечивает выполнение соответствующих функций на

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ра по производству, коммерции и экономике. Функциональная структура была разработана У. Тейлором в начале двадцатого века.

Функциональная структура основывается на дифференциации специальных квалификаций. Каждый отдел или руководитель специализируется в отдельной отрасли (планирование, снабжение и др.) и отвечает за способ осуществления соответствующей функции. При этой системе каждый из руководителей функциональных отделов непосредственно даёт производственным отделам распоряжение по вопросам, касающимся их специальности.

Преимущество этой системы заключается в том, что благодаря существованию отделов, специализирующихся на определённых функциях, она обеспечивает выполнение соответствующих функций на **высоком качественном уровне**, что невозможно в случае линейной организации. Недостатки функциональной структуры заключаются в том, что она предполагает существование большого количества отделов, что ведёт к удорожанию аппарата. Другой, чрезвычайно важной отрицательной чертой является существование многих иерархических линий, посредством которых отдаются распоряжения производственным отделам, вместо одной единственной линии, как это бывает при наличии линейной структуры. При таких обстоятельствах исполнители могут получать иногда противоречивые распоряжения, ведущие к дезорганизации производства.

Функциональную структуру характеризует слабая гибкость стратеги и. При этой структуре одна и та же группа высшего руководства ответственна за решения оперативных и стратегических задач. А так как объём оперативных задач в управленческой деятельности гораздо больше, их легче определить и они безотлагательны, то решения оперативных задач доминируют. Таким образом, функциональная организация ориентирует руководителей на достижение текущего эффекта, а внедрение нововведений с долговременным эффектом получает второстепенное значение.

Гибкость структуры снижается из-за отсутствия специальных ресурсов, которые позволили бы разработать и осуществить структурные изменения.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

высоком качественном уровне, что невозможно в случае линейной организации. Недостатки функциональной структуры заключаются в том, что она предполагает существование большого количества отделов, что ведёт к удорожанию аппарата. Другой, чрезвычайно важной отрицательной чертой является существование многих иерархических линий, посредством которых отдаются распоряжения производственным отделам, вместо одной единственной линии, как это бывает при наличии линейной структуры. При таких обстоятельствах исполнители могут получать иногда противоречивые распоряжения, ведущие к дезорганизации производства.

Функциональную структуру характеризует слабая гибкость стратегии. При этой структуре одна и та же группа высшего руководства ответственна за решения оперативных и стратегических задач. А так как объём оперативных задач в управленческой деятельности гораздо больше, их легче определить и они безотлагательны, то решения оперативных задач доминируют. Таким образом, функциональная организация ориентирует руководителей на достижение текущего эффекта, а внедрение нововведений с долговременным эффектом получает второстепенное значение.

Гибкость структуры снижается из-за отсутствия специальных ресурсов, которые позволили бы разработать и осуществить структурные изменения. Функциональная организация оказывается мало приспособленной к прекращению старой деятельности, что является необходимым условием динамизма и новаторства организации. Очень часто в функциональной организации прекращение устаревшей деятельности затягивается. Объясняется это тем, что давно сложившиеся подразделения, которые должны быть ликвидированы, имеют побудительные мотивы к продолжению своей деятельности. Обычно этот конфликт разрешается тогда, когда становится совершенно очевидным и неизбежным прекращение деятельности данного подразделения.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Функциональная организация оказывается мало приспособленной к прекращению старой деятельности, что является необходимым условием динамизма и новаторства организации. Очень часто в функциональной организации прекращение устаревшей деятельности затягивается. Объясняется это тем, что давно сложившиеся подразделения, которые должны быть ликвидированы, имеют побудительные мотивы к продолжению своей деятельности. Обычно этот конфликт разрешается тогда, когда становится совершенно очевидным и неизбежным прекращение деятельности данного подразделения.

Функциональная структура была очень мало распространённой. Она имеет скорее теоретическое и историческое, нежели практическое значение.

По этим причинам как компромисс между двумя системами - линейной и функциональной - возник новый способ организации, называемый линейно-функциональной структурой.

Линейно-функциональная структура основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними. Она реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность - только первым руководителем единолично.

Она синтезирует лучшие свойства линейной структуры (чёткие связи подчинённости, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделение труда, квалифицированная подготовка решений). Возникла в феодальном государстве и затем получила распространение в армии с появлением штабов, а в производстве с появлением — специалистов. Линейно-функциональная структура является наиболее распространённой, особенно для средних звеньев управления. На нижних уровнях управления более характерными являются линейные связи подчинённости, а на верхних — функциональные.

Правильное сочетание линейного и функционального руководства в системе управления - важная задача при построении структуры управления.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

высоком качественном уровне, что невозможно в случае линейной организации. Недостатки функциональной структуры заключаются в том, что она предполагает существование большого количества отделов, что ведёт к удорожанию аппарата. Другой, чрезвычайно важной отрицательной чертой является существование многих иерархических линий, посредством которых отдаются распоряжения производственным отделам, вместо одной единственной линии, как это бывает при наличии линейной структуры. При таких обстоятельствах исполнители могут получать иногда противоречивые распоряжения, ведущие к дезорганизации производства.

Функциональную структуру характеризует слабая гибкость стратегии. При этой структуре одна и та же группа высшего руководства ответственна за решения оперативных и стратегических задач. А так как объём оперативных задач в управленческой деятельности гораздо больше, их легче определить и они безотлагательны, то решения оперативных задач доминируют. Таким образом, функциональная организация ориентирует руководителей на достижение текущего эффекта, а внедрение нововведений с долговременным эффектом получает второстепенное значение.

Гибкость структуры снижается из-за отсутствия специальных ресурсов, которые позволили бы разработать и осуществить структурные изменения.

Функциональная организация оказывается мало приспособленной к прекращению старой деятельности, что является необходимым условием динамизма и новаторства организации. Очень часто в функциональной организации прекращение устаревшей деятельности затягивается. Объясняется это тем, что давно сложившиеся подразделения, которые должны быть ликвидированы, имеют побудительные мотивы к продолжению своей деятельности. Обычно этот конфликт разрешается тогда, когда становится совершенно очевидным и неизбежным прекращение деятельности данного подразделения.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Функциональная организация оказывается мало приспособленной к прекращению старой деятельности, что является необходимым условием динамизма и новаторства организации. Очень часто в функциональной организации прекращение устаревшей деятельности затягивается. Объясняется это тем, что давно сложившиеся подразделения, которые должны быть ликвидированы, имеют побудительные мотивы к продолжению своей деятельности. Обычно этот конфликт разрешается тогда, когда становится совершенно очевидным и неизбежным прекращение деятельности данного подразделения.

Функциональная структура была очень мало распространённой. Она имеет скорее теоретическое и историческое, нежели практическое значение.

По этим причинам как компромисс между двумя системами - линейной и функциональной - возник новый способ организации, называемый линейно-функциональной структурой.

Линейно-функциональная структура основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними. Она реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность - только первым руководителем единолично.

Она синтезирует лучшие свойства линейной структуры (чёткие связи подчинённости, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделение труда, квалифицированная подготовка решений). Возникла в феодальном государстве и затем получила распространение в армии с появлением штабов, а в производстве с появлением — специалистов. Линейно-функциональная структура является наиболее распространённой, особенно для средних звеньев управления. На нижних уровнях управления более характерными являются линейные связи подчинённости, а на верхних — функциональные.

Правильное сочетание линейного и функционального руководства в системе управления - важная задача при построении структуры управления.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Функциональная структура была очень мало распространённой. Она имеет скорее теоретическое и историческое, нежели практическое значение.

По этим причинам как компромисс между двумя системами - линейной и функциональной - возник новый способ организации, называемый линейно-функциональной структурой.

Линейно-функциональная структура основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними. Она реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность - только первым руководителем единолично.

Она синтезирует лучшие свойства линейной структуры (чёткие связи подчинённости, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделение труда, квалифицированная подготовка решений). Возникла в феодальном государстве и затем получила распространение в армии с появлением штабов, а в производстве с появлением - специалистов. Линейно-функциональная структура является наиболее распространённой, особенно для средних звеньев управления. На нижних уровнях управления более характерными являются линейные связи подчинённости, а на верхних - функциональные.

Правильное сочетание линейного и функционального руководства в системе управления - важная задача при построении структуры управления.

К недостаткам линейно-функциональной системы относят:

1. Число и сложность деловых связей заметно возрастает по сравнению с чисто линейной организацией.
2. Каналы коммуникаций могут оказаться переполненными информацией, необходимой для координации линейных и штабных элементов, что снижает оперативность в управлении.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

К недостаткам линейно-функциональной системы относят:

1. Число и сложность деловых связей заметно возрастает по сравнению с чисто линейной организацией.
2. Каналы коммуникаций могут оказаться переполненными информацией, необходимой для координации линейных и штабных элементов, что снижает оперативность в управлении.
3. Возможность подрыва авторитета линейного персонала со стороны специалистов, обладающих часто более высокими знаниями по техническим вопросам.
4. Рост управленческих расходов, нарушение баланса между управленческими расходами и масштабами деятельности.

Для промышленных предприятий, функционирующих в стабильном режиме, то есть налаживших производство серийной и массовой продукции, развивающихся равномерно, не испытывающих серьёзных воздействий со стороны внешней среды, горизонтальные связи устанавливаются на относительно долгий период и их регулирование обычно не нуждается в существенном вмешательстве вышестоящих органов управления. В этих условиях линейно-функциональная структура является достаточно эффективной. Вместе с тем при возникновении ситуаций, нестандартных для деятельности данного промышленного предприятия, требующего специального подхода к принятию решений и привлечения для этой цели специалистов различных служб, стабильность функционирования производственного объекта может быть нарушенной. К таким ситуациям относятся, например, переход на выпуск существенно новой продукции, коренное изменение технологии, техническое перевооружение, реконструкция, целевая переориентировка, решение оригинальных или особо сложных конструкторских, технологических, экономических задач. Их возникновение требует существенного перераспределения сложившихся горизонтальных связей или формирования их в новых вариантах. В таких условиях приобретает принципиальное значение создание гибкой и динамичной системы межфункциональной координации управленческих работ,

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Функциональная структура была очень мало распространённой. Она имеет скорее теоретическое и историческое, нежели практическое значение.

По этим причинам как компромисс между двумя системами – линейной и функциональной – возник новый способ организации, называемый линейно-функциональной структурой.

Линейно-функциональная структура основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними. Она реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первым руководителем единолично.

Она синтезирует лучшие свойства линейной структуры (чёткие связи подчинённости, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделение труда, квалифицированная подготовка решений). Возникла в феодальном государстве и затем получила распространение в армии с появлением штабов, а в производстве с появлением – специалистов. Линейно-функциональная структура является наиболее распространённой, особенно для средних звеньев управления. На нижних уровнях управления более характерными являются линейные связи подчинённости, а на верхних – функциональные.

Правильное сочетание линейного и функционального руководства в системе управления – важная задача при построении структуры управления.

К недостаткам линейно-функциональной системы относят:

1. Число и сложность деловых связей заметно возрастает по сравнению с чисто линейной организацией.
2. Каналы коммуникаций могут оказаться переполненными информацией, необходимой для координации линейных и штабных элементов, что снижает оперативность в управлении.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

К недостаткам линейно-функциональной системы относят:

1. Число и сложность деловых связей заметно возрастает по сравнению с чисто линейной организацией.
2. Каналы коммуникаций могут оказаться переполненными информацией, необходимой для координации линейных и штабных элементов, что снижает оперативность в управлении.

3. Возможность подрыва авторитета линейного персонала со стороны специалистов, обладающих часто более высокими знаниями по техническим вопросам.

4. Рост управленческих расходов, нарушение баланса между управленческими расходами и масштабами деятельности.

Для промышленных предприятий, функционирующих в стабильном режиме, то есть наладивших производство серийной и массовой продукции, развивающихся равномерно, не испытывающих серьёзных воздействий со стороны внешней среды, горизонтальные связи устанавливаются на относительно долгий период и их регулирование обычно не нуждается в существенном вмешательстве вышестоящих органов управления. В этих условиях линейно-функциональная структура является достаточно эффективной. Вместе с тем при возникновении ситуаций, нестандартных для деятельности данного промышленного предприятия, требующего специального подхода к принятию решений и привлечения для этой цели специалистов различных служб, стабильность функционирования производственного объекта может быть нарушенной. К таким ситуациям относятся, например, переход на выпуск существенно новой продукции, коренное изменение технологии, техническое перевооружение, реконструкция, целевая переориентировка, решение оригинальных или особо сложных конструкторских, технологических, экономических задач. Их возникновение требует существенного перераспределения сложившихся горизонтальных связей или формирования их в новых вариантах. В таких условиях приобретает принципиальное значение создание гибкой и динамичной системы межфункциональной координации управленческих работ,

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

3. Возможность подрыва авторитета линейного персонала со стороны специалистов, обладающих часто более высокими знаниями по техническим вопросам.
4. Рост управленческих расходов, нарушение баланса между управленческими расходами и масштабами деятельности.

Для промышленных предприятий функционирующих в стабильном режиме, то есть наладивших производство серийной и массовой продукции, развивающихся равномерно, не испытывающих серьёзных воздействий со стороны внешней среды, горизонтальные связи устанавливаются на относительно долгий период и их регулирование обычно не нуждается в существенном вмешательстве вышестоящих органов управления. В этих условиях линейно-функциональная структура является достаточно эффективной. В месте с тем при возникновении ситуаций, нестандартных для деятельности данного промышленного предприятия, требующего специального подхода к принятию решений и привлечения для этой цели специалистов различных служб, стабильность функционирования производственного объекта может быть нарушенной. К таким ситуациям относятся, например, переход на выпуск существенно новой продукции, коренное изменение технологии, техническое перевооружение, реконструкция, целевая переориентировка, решение оригинальных или особо сложных конструкторских, технологических, экономических задач. Их возникновение требует существенного перераспределения сложившихся горизонтальных связей или формирования их в новых вариантах. В таких условиях приобретает принципиальное значение создание гибкой и динамичной системы межфункциональной координации управленческих работ, направленной на объединение разнохарактерных и разнородных усилий отдельных звеньев управления производственным объектом в единую программу, осуществление которой подчинено достижению определённой конкретной цели.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

направленной на объединение разнохарактерных и разнородных усилий отдельных звеньев управления производственным объектом в единую программу, осуществление которой подчинено достижению определённой конкретной цели.

Успешное решение такого рода задач может быть достигнуто в условиях своеобразных организационных структур управления, которые кооперируются с линейно-функциональными структурами, дополняют их, но не идентичны им. Такие структуры управления в соответствии с их назначением и формами функционирования получили название программно-целевых.

Как известно, основная особенность линейно-функциональных структур управления состоит в том, что они ориентированы на согласованное управление всеми сторонами деятельности каждого относительно самостоятельного производственно-хозяйственного объекта - цеха основного или вспомогательного производства, отдела материально-технического снабжения и др. В отличие от линейно-функциональных программно-целевые структуры создаются для управления осуществлением реализации какой-либо специальной задачи или группы задач, выходящих по своему содержанию за пределы обычной, стандартной деятельности всех или группы подразделений управляемого объекта и непременно предусматривающей достижение определённой нестандартной цели.

Учитывая, что программно-целевые структуры управления конструируются и фактически действуют в рамках сложившихся линейно-функциональных структур, имеющиеся вертикальные связи руководства и подчинения сохраняются. Таким образом, связи управленческих подразделений, как и отдельных лиц управленческого персонала, по поводу осуществления целевых программ со всеми подразделениями и исполнителями, входящими в линейно-функциональную структуру, являются, прежде всего, функциональными. Это обеспечивает единство распорядительства со стороны руководителей управляемого объекта по поводу выполнения как обычных планов, так и специальных целевых программ. Единство распорядительства в

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

3. Возможность подрыва авторитета линейного персонала со стороны специалистов, обладающих часто более высокими знаниями по техническим вопросам.
4. Рост управленческих расходов, нарушение баланса между управленческими расходами и масштабами деятельности.

Для промышленных предприятий функционирующих в стабильном режиме, то есть налаживших производство серийной и массовой продукции, развивающихся равномерно, не испытывающих серьёзных воздействий со стороны внешней среды, горизонтальные связи устанавливаются на относительно долгий период и их регулирование обычно не нуждается в существенном вмешательстве вышестоящих органов управления. В этих условиях линейно-функциональная структура является достаточно эффективной. Вместе с тем при возникновении ситуаций, нестандартных для деятельности данного промышленного предприятия, требующего специального подхода к принятию решений и привлечения для этой цели специалистов различных служб, стабильность функционирования производственного объекта может быть нарушенной. К таким ситуациям относятся, например, переход на выпуск существенно новой продукции, коренное изменение технологии, техническое перевооружение, реконструкция, целевая переориентировка, решение оригинальных или особо сложных конструкторских, технологических, экономических задач. Их возникновение требует существенного перераспределения сложившихся горизонтальных связей или формирования их в новых вариантах. В таких условиях приобретает принципиальное значение создание гибкой и динамичной системы межфункциональной координации управленческих работ направленной на объединение разнохарактерных и разнородных усилий отдельных звеньев управления производственным объектом в единую программу, осуществление которой подчинено достижению определённой конкретной цели.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

направленной на объединение разнохарактерных и разнородных усилий отдельных звеньев управления производственным объектом в единую программу, осуществление которой подчинено достижению определённой конкретной цели.

Успешное решение такого рода задач может быть достигнуто в условиях своеобразных организационных структур управления, которые кооперируются с линейно-функциональными структурами, дополняют их, но не идентичны им. Такие структуры управления в соответствии с их назначением и формами функционирования получили название программно-целевых.

Как известно, основная особенность линейно-функциональных структур управления состоит в том, что они ориентированы на согласованное управление всеми сторонами деятельности каждого относительно самостоятельного производственно-хозяйственного объекта - цеха основного или вспомогательного производства, отдела материально-технического снабжения и др. В отличие от линейно-функциональных программно-целевые структуры создаются для управления осуществлением реализации какой-либо специальной задачи или группы задач, выходящих по своему содержанию за пределы обычной, стандартной деятельности всех или группы подразделений управляемого объекта и непременно предусматривающей достижение определённой нестандартной цели.

Учитывая, что программно-целевые структуры управления конструируются и фактически действуют в рамках сложившихся линейно-функциональных структур, имеющиеся вертикальные связи руководства и подчинения сохраняются. Таким образом, связи управленческих подразделений, как и отдельных лиц управленческого персонала, по поводу осуществления целевых программ со всеми подразделениями и исполнителями, входящими в линейно-функциональную структуру, являются, прежде всего, функциональными. Это обеспечивает единство распорядительства со стороны руководителей управляемого объекта по поводу выполнения как обычных планов, так и специальных целевых программ. Единство распорядительства в

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Успешное решение такого рода задач может быть достигнуто в условиях своеобразных организационных структур управления, которые кооперируются с линейно-функциональными структурами, дополняют их, но не идентичны им. Такие структуры управления в соответствии с их назначением и формами функционирования получили название программно-целевых.

Как известно, основная особенность линейно-функциональных структур управления состоит в том, что они ориентированы на согласованное управление всеми сторонами деятельности каждого относительно самостоятельного производственно-хозяйственного объекта - цеха основного или вспомогательного производства, отдела материально-технического снабжения и др. В отличие от линейно-функциональных программно-целевые структуры создаются для управления осуществлением реализации какой-либо специальной задачи или группы задач, выходящих по своему содержанию за пределы обычной, стандартной деятельности всех или группы подразделений управляемого объекта и непременно предусматривающей достижение определённой нестандартной цели.

Учитывая, что программно-целевые структуры управления конструируются и фактически действуют в рамках сложившихся линейно-функциональных структур, имеющиеся вертикальные связи руководства и подчинения сохраняются. Таким образом, связи управленческих подразделений, как и отдельных лиц управленческого персонала, по поводу осуществления целевых программ со всеми подразделениями и исполнителями, входящими в линейно-функциональную структуру, являются, прежде всего, функциональными. Это обеспечивает единство распорядительства со стороны руководителей управляемого объекта по поводу выполнения как обычных планов, так и специальных целевых программ. Единство распорядительства в свою очередь делает работу

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

свою очередь делает работу управляемого объекта более устойчивой, менее подверженной влиянию внешней среды.

Органы программно-целевой структуры создаются для того, чтобы разгрузить высший уровень управления от оперативного руководства работами, охваченными целевыми программами, поэтому они должны быть наделены необходимыми полномочиями и максимально приближены к тому исполнительскому аппарату производственной системы, который занят управлением обычной деятельностью объекта. Это влечёт за собой необходимость создания специального механизма взаимодействия программно-целевой и линейно-функциональной структур управления. Основу программно-целевой структуры составляет специальный орган управления, в обязанности которого входит формирование, координация и регулирование всех горизонтальных связей, относящихся к данной целевой программе.

Программно-целевые организационные структуры начали применяться в начале 50-ых годов XX века в США и СССР для реализации атомных и космических проектов, а затем получила распространение в крупных международных компаниях.

Процесс развития организационных структур управления, рассмотренный выше, свидетельствует о том, что на промышленных предприятиях наблюдается процесс усложнения системы управления, вызванный развитием производства. Совершенствование организационных структур управления, должно быть направлено в первую очередь на улучшение качественных и количественных характеристик управления, на интенсификацию самого процесса управления.

В последние годы совершенствование структур управления носило преимущественно количественный характер - наложение новых подразделений при появлении новых проблем, функций управления. Это привело к тому, что на многих предприятиях одной и той же функцией занимается несколько подразделений, каждое из которых стремится к самостоятельности и зачастую решает одни и те же вопросы. Последствия такого разрозненного, замкнутого

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Успешное решение такого рода задач может быть достигнуто в условиях своеобразных организационных структур управления, которые кооперируются с линейно-функциональными структурами, дополняют их, но не идентичны им. Такие структуры управления в соответствии с их назначением и формами функционирования получили название программно-целевых.

Как известно, основная особенность линейно-функциональных структур управления состоит в том, что они ориентированы на согласованное управление всеми сторонами деятельности каждого относительно самостоятельного производственно-хозяйственного объекта – цеха основного или вспомогательного производства, отдела материально-технического снабжения и др. В отличие от линейно-функциональных программно-целевые структуры создаются для управления осуществлением реализации какой-либо специальной задачи или группы задач, выходящих по своему содержанию за пределы обычной, стандартной деятельности всех или группы подразделений управляемого объекта и непременно предусматривающей достижение определённой нестандартной цели.

Учитывая, что программно-целевые структуры управления конструируются и фактически действуют в рамках сложившихся линейно-функциональных структур, имеющиеся вертикальные связи руководства и подчинения сохраняются. Таким образом, связи управленческих подразделений, как и отдельных лиц управленческого персонала, по поводу осуществления целевых программ со всеми подразделениями и исполнителями, входящими в линейно-функциональную структуру, являются, прежде всего, функциональными. Это обеспечивает единство распорядительства со стороны руководителей управляемого объекта по поводу выполнения как обычных планов, так и специальных целевых программ. Единство распорядительства в свою очередь делает работу

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

свою очередь делает работу управляемого объекта более устойчивой, менее подверженной влиянию внешней среды.

Органы программно-целевой структуры создаются для того, чтобы разгрузить высший уровень управления от оперативного руководства работами, охваченными целевыми программами, поэтому они должны быть наделены необходимыми полномочиями и максимально приближены к тому исполнительскому аппарату производственной системы, который занят управлением обычной деятельностью объекта. Это влечёт за собой необходимость создания специального механизма взаимодействия программно-целевой и линейно-функциональной структур управления. Основу программно-целевой структуры составляет специальный орган управления, в обязанности которого входит формирование, координация и регулирование всех горизонтальных связей, относящихся к данной целевой программе.

Программно-целевые организационные структуры начали применяться в начале 50-ых годов XX века в США и СССР для реализации атомных и космических проектов, а затем получила распространение в крупных международных компаниях.

Процесс развития организационных структур управления, рассмотренный выше, свидетельствует о том, что на промышленных предприятиях наблюдается процесс усложнения системы управления, вызванный развитием производства. Совершенствование организационных структур управления, должно быть направлено в первую очередь на улучшение качественных и количественных характеристик управления, на интенсификацию самого процесса управления.

В последние годы совершенствование структур управления носило преимущественно количественный характер - наложение новых подразделений при появлении новых проблем, функций управления. Это привело к тому, что на многих предприятиях одной и той же функцией занимается несколько подразделений, каждое из которых стремится к самостоятельности и зачастую решает одни и те же вопросы. Последствия такого разрозненного, замкнутого

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

управляемого объекта более устойчивой, менее подверженной влиянию внешней среды.

Органы программно-целевой структуры создаются для того, чтобы разгрузить высший уровень управления от оперативного руководства работами, охваченными целевыми программами, поэтому они должны быть наделены необходимыми полномочиями и максимально приближены к тому исполнительскому аппарату производственной системы, который занят управлением обычной деятельностью объекта. Это влечёт за собой необходимость создания специального механизма взаимодействия программно-целевой и линейно-функциональной структур управления. Основу программно-целевой структуры составляет специальный орган управления, в обязанности которого входит формирование, координация и регулирование всех горизонтальных связей, относящихся к данной целевой программе.

Программно-целевые организационные структуры начали применяться в начале 50-ых годов в США и СССР для реализации атомных и космических проектов, а затем получила распространение в крупных международных компаниях.

Процесс развития организационных структур управления, рассмотренный нами выше, свидетельствует о том, что на промышленных предприятиях наблюдается процесс усложнения системы управления, вызванный развитием производства. Совершенствование организационных, а, следовательно, информационных структур управления, должно быть направлено в первую очередь на улучшение качественных и количественных характеристик управления, на интенсификацию самого процесса управления.

В последние годы совершенствование структур управления носило преимущественно количественный характер - наложение новых подразделений при появлении новых проблем, функций управления. Это привело к тому, что на многих предприятиях одной и той же функцией

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

свою очередь делает работу управляемого объекта более устойчивой, менее подверженной влиянию внешней среды.

Органы программно-целевой структуры создаются для того, чтобы разгрузить высший уровень управления от оперативного руководства работами, охваченными целевыми программами, поэтому они должны быть наделены необходимыми полномочиями и максимально приближены к тому исполнительскому аппарату производственной системы, который занят управлением обычной деятельностью объекта. Это влечёт за собой необходимость создания специального механизма взаимодействия программно-целевой и линейно-функциональной структур управления. Основу программно-целевой структуры составляет специальный орган управления, в обязанности которого входит формирование, координация и регулирование всех горизонтальных связей, относящихся к данной целевой программе.

Программно-целевые организационные структуры начали применяться в начале 50-ых годов XX века в США и СССР для реализации атомных и космических проектов, а затем получила распространение в крупных международных компаниях.

Процесс развития организационных структур управления, рассмотренный выше, свидетельствует о том, что на промышленных предприятиях наблюдается процесс усложнения системы управления, вызванный развитием производства. Совершенствование организационных структур управления, должно быть направлено в первую очередь на улучшение качественных и количественных характеристик управления, на интенсификацию самого процесса управления.

В последние годы совершенствование структур управления носило преимущественно количественный характер - наслоение новых подразделений при появлении новых проблем, функций управления. Это привело к тому, что на многих предприятиях одной и той же функцией занимается несколько подразделений, каждое из которых стремится к самостоятельности и зачастую решает одни и те же вопросы. Последствия такого разрозненного, замкнутого

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

занимается несколько подразделений, каждое из которых стремится к самостоятельности и зачастую решает одни и те же вопросы. Последствия такого разрозненного, замкнутого формирования функциональных служб производства дают себе знать. В погоне за самостоятельностью функциональные службы подчас забывают об интересах главных служб производства, на которые они собственно, и должны работать. Всё это вместе взятое приводит к тому, что на предприятиях появляется неоправданно громоздкий штат, главная слабость которого в неполной загрузке и в отсутствии квалифицированной координации.

В зависимости от типа предприятия применяются двухступенчатая и многоступенчатая структуры управления. Двухступенчатая система встречается на небольших предприятиях, имеющих часто бесцеховую структуру.

Одним из основных признаков оптимальной структуры управления является наименьшее число ступеней и звеньев, так как это ведёт к сокращению времени для прохождения информации и к снижению затрат на содержание управленческого персонала. Благодаря этому системы управления легче поддаются контролю, сокращаются пути прохождения информации и время для принятия решений. Чем меньше иерархических уровней в структуре управления, тем меньше возможностей для распыления ответственности. Поэтому определение состава и взаимосвязей линейных и функциональных звеньев управления, числа ступеней является одной из главных задач при разработке организационной структуры управления.

Как показали проводимые нами исследования, организационная структура предприятий лёгкой промышленности остаётся крайне неэффективной и имеет пока ещё много недостатков:

- остались функционировать ряд "старых" ненужных отделов и служб, собирающих малоценную информацию, анализ

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

формирования функциональных служб производства дают себе знать. В погоне за самостоятельностью функциональные службы подчас забывают об интересах главных служб производства, на которые они собственно, и должны работать. Всё это вместе взятое приводит к тому, что на предприятиях появляется неоправданно громоздкий штат, главная слабость которого в неполной загрузке и в отсутствии квалифицированной координации.

В зависимости от типа предприятия применяются двухступенчатая и многоступенчатая структуры управления. Двухступенчатая система встречается на небольших предприятиях, имеющих часто бесцеховую структуру.

Одним из основных признаков эффективной структуры управления должна являться тенденция к минимизации иерархических звеньев в организационной структуре управления, так как это ведёт к сокращению времени прохождения информации, снижению вероятности ошибок в процессе передачи информации и к снижению затрат на содержание управленческого персонала.

Исследование процессов движения информации показали, что чем через большее число управленческих звеньев проходит информация, тем она в меньшей мере отражает сущность проблемы из-за внесения в нее помех в каждом звене, через которое она проходит. При этом помехи могут вноситься и умышленно.

Как показали проведенные исследования, организационная структура многих промышленных предприятий машиностроения остаётся крайне неэффективной и имеет пока ещё много недостатков:

- остались функционировать ряд "старых" ненужных отделов и служб, собирающих малоценную информацию, анализ которой отрывает много времени у руководителей высшего звена управления;
- не создаются новые службы (маркетинга, контролинга), способные увеличить интенсивность управленческого процесса на предприятии, а если и создаются, то функционируют крайне неэффективно;
- руководителям высшего звена управления часто приходится выполнять

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

занимается несколько подразделений, каждое из которых стремится к самостоятельности и зачастую решает одни и те же вопросы. Последствия такого разрозненного, замкнутого формирования функциональных служб производства дают себе знать. В погоне за самостоятельностью функциональные службы подчас забывают об интересах главных служб производства, на которые они собственно, и должны работать. Всё это вместе взятое приводит к тому, что на предприятиях появляется неоправданно громоздкий штат, главная слабость которого в неполной загрузке и в отсутствии квалифицированной координации.

В зависимости от типа предприятия применяются двухступенчатая и многоступенчатая структуры управления. Двухступенчатая система встречается на небольших предприятиях, имеющих часто бесцеховую структуру.

Одним из основных признаков оптимальной структуры управления является наименьшее число ступеней и звеньев, так как это ведёт к сокращению времени для прохождения информации и к снижению затрат на содержание управленческого персонала. Благодаря этому системы управления легче поддаются контролю, сокращаются пути прохождения информации и время для принятия решений. Чем меньше иерархических уровней в структуре управления, тем меньше возможностей для распыления ответственности. Поэтому определение состава и взаимосвязей линейных и функциональных звеньев управления, числа ступеней является одной из главных задач при разработке организационной структуры управления.

Как показали проводимые нами исследования, организационная структура предприятий лёгкой промышленности остаётся крайне неэффективной и имеет пока ещё много недостатков:

- остались функционировать ряд "старых" ненужных отделов и служб, собирающих малоценную информацию, анализ

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

формирования функциональных служб производства дают себе знать. В погоне за самостоятельностью функциональные службы подчас забывают об интересах главных служб производства, на которые они собственно, и должны работать. Всё это вместе взятое приводит к тому, что на предприятиях появляется неоправданно громоздкий штат, главная слабость которого в неполной нагрузке и в отсутствии квалифицированной координации.

В зависимости от типа предприятия применяются двухступенчатая и многоступенчатая структуры управления. Двухступенчатая система встречается на небольших предприятиях, имеющих часто бесцеховую структуру.

Одним из основных признаков эффективной структуры управления должна являться тенденция к минимизации иерархических звеньев в организационной структуре управления, так как это ведёт к сокращению времени прохождения информации, снижению вероятности ошибок в процессе передачи информации и к снижению затрат на содержание управленческого персонала.

Исследование процессов движения информации показали, что чем через большее число управленческих звеньев проходит информация, тем она в меньшей мере отражает сущность проблемы из-за внесения в нее помех в каждом звене, через которое она проходит. При этом помехи могут вноситься и умышленно.

Как показали проведенные исследования, организационная структура многих промышленных предприятий машиностроения остаётся крайне неэффективной и имеет пока ещё много недостатков:

- остались функционировать ряд "старых" ненужных отделов и служб, собирающих малоценную информацию, анализ которой отнимает много времени у руководителей высшего звена управления;
- не создаются новые службы (маркетинга, контролинга), способные увеличить интенсивность управленческого процесса на предприятии, а если и создаются, то функционируют крайне неэффективно;
- руководителям высшего звена управления часто приходится выполнять

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

которой отнимает много времени у руководителей высшего звена управления;

- не создаются новые службы (маркетинга, контролинга), способные увеличить интенсивность управленческого процесса на предприятии, а если и создаются, то функционируют крайне неэффективно;
- зачастую, несколько служб выполняют одну и ту же работу;
- руководителям высшего звена управления часто приходится выполнять не свойственную для его деятельности работу и т. д.

Таким образом, все вышеперечисленные и многие другие проблемы, связанные с организационной структурой управления заметно снижают эффективность управления. При этом под эффективным управлением мы понимаем такое управление, при котором предприятие оптимальным образом (с точки зрения затрат времени, трудовых, материальных ресурсов и прочих затрат) достигает поставленных целей (увеличения объёма продаваемой продукции, увеличения прибыли от реализации, выпуска нового вида продукции, открытия нового производства, уменьшения затрат и т. д.), обеспечивая при этом условия для непрерывного собственного развития.

Усложнение управления требует активного усовершенствования организационной структуры с целью интенсификации процесса управления. Руководитель должен понимать, что от того, насколько оптимально построена организационная структура предприятия, зависит эффективность функционирования информационной структуры, процесса принятия управленческих решений. Следовательно, для того, чтобы интенсифицировать процесс управления на предприятии необходимо, а первую очередь усовершенствовать организационную и информационную структуру управления, то есть сделать их более эффективными.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

не свойственную для их деятельности работу и т.д.

Более подробно проблемы функционирования организационных структур управления машиностроительных предприятий будут рассмотрены во 2 Главе.

Таким образом, все вышеперечисленные и многие другие проблемы, связанные с организационной структурой управления заметно снижают эффективность управления. При этом под эффективным управлением понимается такое управление, при котором предприятие оптимальным образом (с точки зрения затрат времени, трудовых, материальных ресурсов и прочих затрат) достигает поставленных целей (увеличение объема продаваемой продукции, увеличение прибыли от реализации, выпуска нового вида продукции, открытия нового производства, уменьшения затрат и т.д.), обеспечивая при этом условия для непрерывного собственного развития.

Усложнение управления требует активного усовершенствования организационной структуры с целью интенсификации процесса управления. Руководитель должен понимать, что от того, насколько оптимально построена организационная структура предприятия, зависит эффективность функционирования информационной, кадровой структуры, процесса принятия управленческих решений. Следовательно, для того, чтобы интенсифицировать процесс управления на предприятии необходимо в первую очередь усовершенствовать организационную структуру управления, то есть сделать ее более эффективной.

Исследования специалистов и наши собственные исследования показали, что на современном этапе руководители понимают, что для того чтобы решить проблемы, стоящие перед предприятием необходимо, увеличить производительность управленческого труда. То есть, другими словами увеличить количество принимаемых в максимальной степени безошибочных управленческих решений в единицу времени. Но для этого руководитель должен располагать в момент принятия решения информацией высокого качества, которая должна обеспечить эффективно функционирующая информационная структура, обеспечивающая информационный обмен на предприятии.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

которой отрывает много времени у руководителей высшего звена управления;

- не создаются новые службы (маркетинга, контролинга), способные увеличить интенсивность управленческого процесса на предприятии, а если и создаются, то функционируют крайне неэффективно;
- зачастую, несколько служб выполняют одну и ту же работу;
- руководителям высшего звена управления часто приходится выполнять не свойственную для его деятельности работу и т. д.

Таким образом, все вышеперечисленные и многие другие проблемы, связанные с организационной структурой управления заметно снижают эффективность управления. При этом под эффективным управлением мы понимаем такое управление, при котором предприятие оптимальным образом (с точки зрения затрат времени, трудовых, материальных ресурсов и прочих затрат) достигает поставленных целей (увеличения объема продаваемой продукции, увеличения прибыли от реализации, выпуска нового вида продукции, открытия нового производства, уменьшения затрат и т. д.), обеспечивая при этом условия для непрерывного собственного развития.

Усложнение управления требует активного усовершенствования организационной структуры с целью интенсификации процесса управления. Руководитель должен понимать, что от того, насколько оптимально построена организационная структура предприятия, зависит эффективность функционирования информационной структуры, процесса принятия управленческих решений. Следовательно, для того, чтобы интенсифицировать процесс управления на предприятии необходимо, а первую очередь усовершенствовать организационную и информационную структуру управления, то есть сделать их более эффективными.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

не свойственную для их деятельности работу и т.д.

Более подробно проблемы функционирования организационных структур управления машиностроительных предприятий будут рассмотрены во 2 главе.

Таким образом, все вышеперечисленные и многие другие проблемы, связанные с организационной структурой управления заметно снижают эффективность управления. При этом под эффективным управлением понимается такое управление, при котором предприятие оптимальным образом (с точки зрения затрат времени, трудовых, материальных ресурсов и прочих затрат) достигает поставленных целей (увеличение объема продаваемой продукции, увеличение прибыли от реализации, выпуска нового вида продукции, открытия нового производства, уменьшения затрат и т.д.), обеспечивая при этом условия для непрерывного собственного развития.

Усложнение управления требует активного усовершенствования организационной структуры с целью интенсификации процесса управления. Руководитель должен понимать, что от того, насколько оптимально построена организационная структура предприятия, зависит эффективность функционирования информационной, кадровой структуры, процесса принятия управленческих решений. Следовательно, для того, чтобы интенсифицировать процесс управления на предприятии необходимо в первую очередь усовершенствовать организационную структуру управления, то есть сделать ее более эффективной.

Исследования специалистов и наши собственные исследования показали, что на современном этапе руководители понимают, что для того чтобы решить проблемы, стоящие перед предприятием необходимо, увеличить производительность управленческого труда. То есть, другими словами увеличить количество принимаемых в максимальной степени безошибочных управленческих решений в единицу времени. Но для этого руководитель должен располагать в момент принятия решения информацией высокого качества, которое должна обеспечить эффективно функционирующая информационная структура, обеспечивающая информационный обмен на предприятии.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Исследования специалистов и наши собственные исследования показали, что на современном этапе руководители понимают, что для того чтобы решить проблемы, стоящие перед предприятием необходимо, увеличить производительность управленческого труда. То есть, другими словами увеличить количество принимаемых в максимальной степени безошибочных управленческих решений в единицу времени. Но для этого руководитель должен располагать в момент принятия решения информацией высокого качества, которое должна обеспечить эффективно функционирующая информационная структура, обеспечивающая информационный обмен на предприятии.

Организационная структура предопределяет количество служб и отделов на предприятии, а, следовательно, предопределяет и информационные связи между ними, общее количество этих связей, скорость прохождения информации по информационным каналам. Таким образом, организационная и информационная структуры управления определяют уровень интенсивности управленческой деятельности на промышленном предприятии.

Рост объемов и технических параметров продукции, ведёт к усложнению организационной структуры управления с возникновением новых функциональных служб, более тесной связи между функциональными и производственными звеньями. Это, в свою очередь, существенно увеличивает информационные потоки и объём информации, проходящей по ним. Таким образом, усложнение организационной структуры требует перестройки информационной структуры предприятия с целью интенсификации процесса управления на промышленном предприятии.

Развитие производства в современных условиях неизменно связано с ростом объемов и номенклатуры выпускаемой продукции, повышением уровня специализации и кооперирования, с усложнением техники и технологии изготовления продукции. Это обуславливает всё более тесные

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Организационная структура предопределяет количество служб и отделов на предприятии, а, следовательно, предопределяет и информационные связи между ними, общее количество этих связей, скорость прохождения информации по информационным каналам. Таким образом, организационная и информационная структуры управления определяют уровень интенсивности управленческой деятельности на промышленном предприятии.

Рост объёмов и технических параметров продукции, ведёт к усложнению организационной структуры управления с возникновением новых функциональных служб, более тесной связи между функциональными и производственными звеньями. Это, в свою очередь, существенно увеличивает информационные потоки и объём информации, проходящей по ним. Таким образом, усложнение организационной структуры требует перестройки информационной структуры предприятия с целью интенсификации процесса управления на промышленном предприятии.

Развитие производства в современных условиях неизменно связано с ростом объёмов и номенклатуры выпускаемой продукции, повышением уровня специализации и кооперирования, с усложнением техники и технологии изготовления продукции. Это обуславливает всё более тесные взаимосвязи и всё большую зависимость, как между промышленными предприятиями, так и между их внутренними подразделениями. Последнее ведёт к значительному увеличению информационных потоков и усложняет решение вопросов, возникающих в процессе производства. Баланс же рабочего времени управленческого персонала остаётся неизменным, и поэтому в единицу времени он должен перерабатывать большой объём информации и принимать большее число решений, что отражается на качестве последних, а, следовательно, и на эффективности деятельности объектов управления.

Поэтому для снижения информационной нагрузки на управленческий персонал необходимо разработать такую информационную структуру управления, которая бы эффективным образом обеспечивала информационный обмен между функциональными звеньями в организационной структуре

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Исследования специалистов и наши собственные исследования показали, что на современном этапе руководители понимают, что для того чтобы решить проблемы, стоящие перед предприятием необходимо, увеличить производительность управленческого труда. То есть, другими словами увеличить количество принимаемых в максимальной степени безошибочных управленческих решений в единицу времени. Но для этого руководитель должен располагать в момент принятия решения информацией высокого качества, которая должна обеспечить эффективно функционирующая информационная структура, обеспечивающая информационный обмен на предприятии.

Организационная структура предопределяет количество служб и отделов на предприятии, а, следовательно, предопределяет и информационные связи между ними, общее количество этих связей, скорость прохождения информации по информационным каналам. Таким образом, организационная и информационная структуры управления определяют уровень интенсивности управленческой деятельности на промышленном предприятии.

Рост объёмов и технических параметров продукции, ведёт к усложнению организационной структуры управления с возникновением новых функциональных служб, более тесной связи между функциональными и производственными звеньями. Это, в свою очередь, существенно увеличивает информационные потоки и объём информации, проходящей по ним. Таким образом, усложнение организационной структуры требует перестройки информационной структуры предприятия с целью интенсификации процесса управления на промышленном предприятии.

Развитие производства в современных условиях неизменно связано с ростом объёмов и номенклатуры выпускаемой продукции, повышением уровня специализации и кооперирования, с усложнением техники и технологии изготовления продукции. Это обуславливает всё более тесные

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Организационная структура предопределяет количество служб и отделов на предприятии, а, следовательно, предопределяет и информационные связи между ними, общее количество этих связей, скорость прохождения информации по информационным каналам. Таким образом, организационная и информационная структуры управления определяют уровень интенсивности управленческой деятельности на промышленном предприятии.

Рост объемов и технических параметров продукции, ведёт к усложнению организационной структуры управления с возникновением новых функциональных служб, более тесной связи между функциональными и производственными звеньями. Это, в свою очередь, существенно увеличивает информационные потоки и объём информации, проходящей по ним. Таким образом, усложнение организационной структуры требует перестройки информационной структуры предприятия с целью интенсификации процесса управления на промышленном предприятии.

Развитие производства в современных условиях неизменно связано с ростом объемов и номенклатуры выпускаемой продукции, повышением уровня специализации и кооперирования, с усложнением техники и технологии изготовления продукции. Это обуславливает всё более тесные взаимосвязи и всё большую зависимость, как между промышленными предприятиями, так и между их внутренними подразделениями. Последнее ведёт к значительному увеличению информационных потоков и усложняет решение вопросов, возникающих в процессе производства. Баланс же рабочего времени управленческого персонала остаётся неизменным, и поэтому в единицу времени он должен перерабатывать больший объём информации и принимать большее число решений, что отражается на качестве последних, а, следовательно, и на эффективности деятельности объектов управления.

Поэтому для снижения информационной нагрузки на управленческий персонал необходимо разработать такую информационную структуру управления, которая бы эффективным образом обеспечивала информационный обмен между функциональными звеньями в организационной структуре

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

взаимосвязи и всё большую зависимость, как между промышленными предприятиями, так и между их внутренними подразделениями. Последнее ведёт к значительному увеличению информационных потоков и усложняет решение вопросов, возникающих в процессе производства. Баланс же рабочего времени управленческого персонала остаётся неизменным, и поэтому в единицу времени он должен перерабатывать больший объём информации и принимать большее число решений, что отражается на качестве последних, а, следовательно, и на эффективности деятельности объектов управления.

Поэтому для снижения информационной нагрузки на управленческий персонал необходимо разработать такую информационную структуру управления, которая бы эффективным образом обеспечивала информационный обмен между функциональными звеньями в организационной структуре управления. Ф. Е. Удалов пишет: "Можно выделить по крайней мере четыре основных фактора, которые свидетельствуют о необходимости совершенствования информационной структуры на промышленных предприятиях. Во-первых, значительно выросла сложность решений, которые должны принимать руководители, а, следовательно, увеличилась потребность в информации высочайшего качества. Во-вторых, на предприятиях появились новые функциональные и производственные подразделения, которые также необходимо обеспечивать высококачественной информацией. В-третьих, повысились требования к качественным показателям исполнения управленческих функций, что также предполагает потребность управляющих в информации высокого качества. В-четвёртых, интенсификация управления на промышленном предприятии в первую очередь связана с увеличением интенсивности информационного процесса" [97].

Но при этом нужно отметить, что информация, которая будет поступать различным отделам и службам должна обладать следующими качественными характеристиками: своевременностью получения,

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

управления. Удалов Ф.Е., Удалов О.Ф., Алехина О.Ф. пишут: "Можно выделить по крайней мере четыре основных фактора, которые свидетельствуют о необходимости совершенствования информационной структуры на промышленных предприятиях. Во-первых, значительно выросла сложность решений, которые должны принимать руководители, а, следовательно, увеличилась потребность в информации высочайшего качества. Во-вторых, на предприятиях появились новые функциональные и производственные подразделения, которые также необходимо обеспечивать высококачественной информацией. В-третьих, повысились требования к качественным показателям исполнения управленческих функций, что также предполагает потребность управляющих в информации высокого качества. В-четвёртых, интенсификация управления на промышленном предприятии в первую очередь вязана с увеличением интенсивности информационного процесса" [151].

безусловно, сегодня самый ценный вид товара - информация. Потребительная стоимость данного товара вытекает из основополагающей роли информации для осуществления процессов управления, а стоимость выражается в затратах, произведённых на её сбор, обработку и передачу. Взгляды на информацию как на товар, имеющий цену, всё более находят себе сторонников как в нашей стране, так и за рубежом. Американский исследователь Дж. Кантер пишет, что информацию стали рассматривать как всё более ценный товар, необходимый управлению для эффективного планирования и контроля деловых операций. Многие считают информацию столь же важным элементом производства, как люди, машины, сырьё, деньги [56]. Информация - внутренний товар любого промышленного предприятия и качество этого товара должно постоянно расти, если руководитель заинтересован в увеличении эффективности управления. Но как было отмечено выше, количество информации на предприятии постоянно увеличивается, поэтому при разработке информационной структуры необходимо учитывать принцип управления на основе "информации об отклонениях". Его суть заключается в том, что руководитель должен получать лишь только ту информацию, ко-

57

[151]. Удалов Ф.Е., Удалов О.Ф., Алехина О.Ф. Управление производством на промышленном предприятии. - Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2006 г

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

36

взаимосвязи и всё большую зависимость, как между промышленными предприятиями, так и между их внутренними подразделениями. Последнее ведёт к значительному увеличению информационных потоков и усложняет решение вопросов, возникающих в процессе производства. Баланс же рабочего времени управленческого персонала остаётся неизменным, и поэтому в единицу времени он должен перерабатывать больший объём информации и принимать большее число решений, что отражается на качестве последних, а, следовательно, и на эффективности деятельности объектов управления.

Поэтому для снижения информационной нагрузки на управленческий персонал необходимо разработать такую информационную структуру управления, которая бы эффективным образом обеспечивала информационный обмен между функциональными звеньями в организационной структуре управления. Ф. Е. Удалов пишет:

"Можно выделить по крайней мере четыре основных фактора, которые свидетельствуют о необходимости совершенствования информационной структуры на промышленных предприятиях. Во-первых, значительно выросла сложность решений, которые должны принимать руководители, а, следовательно, увеличилась потребность в информации высочайшего качества. Во-вторых, на предприятиях появились новые функциональные и производственные подразделения, которые также необходимо обеспечивать высококачественной информацией. В-третьих, повысились требования к качественным показателям исполнения управленческих функций, что также предполагает потребность управляющих в информации высокого качества. В-четвёртых, интенсификация управления на промышленном предприятии в первую очередь связана с увеличением интенсивности информационного процесса" [97].

Но при этом нужно отметить, что информация, которая будет поступать различным отделам и службам должна обладать следующими качественными характеристиками: своевременностью получения,

[97]. Удалов Ф.Е. Пути увеличения эффективности труда руководителей производства. - Н. Новгород: Изд-во Нижегородского университета, 1995. - 37 с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

управления. Удалов Ф.Е., Удалов О.Ф., Алехина О.Ф. пишут: "Можно выделить по крайней мере четыре основных фактора, которые свидетельствуют о необходимости совершенствования информационной структуры на промышленных предприятиях. Во-первых, значительно выросла сложность решений, которые должны принимать руководители, а, следовательно, увеличилась потребность в информации высочайшего качества. Во-вторых, на предприятиях появились новые функциональные и производственные подразделения, которые также необходимо обеспечивать высококачественной информацией. В-третьих, повысились требования к качественным показателям исполнения управленческих функций, что также предполагает потребность управляющих в информации высокого качества. В-четвёртых, интенсификация управления на промышленном предприятии в первую очередь связана с увеличением интенсивности информационного процесса" [151].

Безусловно, сегодня самый ценный вид товара - информация. Потребительная стоимость данного товара вытекает из основополагающей роли информации для осуществления процессов управления, а стоимость выражается в затратах, произведённых на её сбор, обработку, передачу. Взгляды на информацию как на товар, имеющий цену, всё более находят себе сторонников как в нашей стране, так и за рубежом. Американский исследователь Дж. Кантер пишет, что информацию стали рассматривать как всё более ценный товар, необходимый управлению для эффективного планирования и контроля деловых операций. Многие считают информацию столь же важным элементом производства, как люди, машины, сырьё, деньги [56]. Информация - внутренний товар любого промышленного предприятия и качество этого товара должно постоянно расти, если руководитель заинтересован в увеличении эффективности управления. Но как было отмечено выше, количество информации на предприятии постоянно увеличивается, поэтому при разработке информационной структуры необходимо учитывать принцип управления на основе "информации об отклонениях". Его суть заключается в том, что руководитель должен получать лишь только ту информацию, ко-

56. Кантер Дж. Управленческие информационные систем / пер. с англ. Под ред. Федулова А.А и Горшкова И.С. - М.: Радио и связь, 1992- 208 с.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

ЭВМ – инструмент, который позволяет в режиме реального времени обрабатывать большие объёмы информации, просчитывать различные варианты решений, тем самым, увеличивая не только скорость информационного процесса на предприятии, но и эффективность управления.

Безусловно, сегодня самый ценный вид товара – информация. Потребительная стоимость данного товара вытекает из основополагающей роли информации для осуществления процессов управления, а стоимость выражается в затратах, произведённых на её сбор, обработку, передачу. Взгляды на информацию как на товар, имеющий цену, всё более находят себе сторонников как в нашей стране, так и за рубежом. Американский исследователь Дж. Кантер пишет, что информацию стали рассматривать как всё более ценный товар, необходимый управлению для эффективного планирования и контроля деловых операций. Многие считают информацию столь же важным элементом производства, как люди, машины, сырьё, деньги [35]. Информация - внутренний товар любого промышленного предприятия и качество этого товара должно постоянно расти, если руководитель заинтересован в увеличении эффективности управления. Но как было отмечено выше, количество информации на предприятии постоянно увеличивается, поэтому при разработке информационной структуры необходимо учитывать принцип управления на основе "информации об отклонениях". Его суть заключается в том, что руководитель должен получать лишь только ту информацию, которая требует принятия решения и когда она несёт в себе сведения о необходимости внесения изменений в состояние объекта управления, направленных на уменьшение неопределённости этого состояния, на снижение уровня энтропии. Таким образом, процесс управления заранее предполагает возможность рассогласований в управляемом объекте, без которых бессмысленно говорить об управлении. Но поскольку потребность в управлении возникает всякий раз, когда поступает

35 Кантер Д. Управленческие информационные системы. - М.: Экономика, 1982.- 208 с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

которая требует принятия решения и когда она несёт в себе сведения о необходимости внесения изменений в состояние объекта управления, направленных на уменьшение неопределённости этого состояния, на снижение уровня энтропии. Таким образом, процесс управления заранее предполагает возможность рассогласований в управляемом объекте, без которых бессмысленно говорить об управлении. Но поскольку потребность в управлении возникает всякий раз, когда поступает информация об отклонениях, то, следовательно, чем чаще она появляется, тем сложнее функции управляющего органа.

Таким образом, необходимость интенсификации процесса управления порождает у руководителей потребности в информации высокого качества и в ускорении информационного обмена на предприятии, что в свою очередь влечёт за собой усложнение и дальнейшее совершенствование организационной и информационной структуры управления.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

ЭВМ – инструмент, который позволяет в режиме реального времени обрабатывать большие объёмы информации, просчитывать различные варианты решений, тем самым, увеличивая не только скорость информационного процесса на предприятии, но и эффективность управления.

Безусловно, сегодня самый ценный вид товара – информация. Потребительная стоимость данного товара вытекает из основополагающей роли информации для осуществления процессов управления, а стоимость выражается в затратах, произведённых на её сбор, обработку и передачу. Взгляды на информацию как на товар, имеющий цену, всё более находят себе сторонников как в нашей стране, так и за рубежом. Американский исследователь Дж. Кантер пишет, что информацию стали рассматривать как всё более ценный товар, необходимый управлению для эффективного планирования и контроля деловых операций. Многие считают информацию столь же важным элементом производства, как люди, машины, сырьё, деньги [35]. Информация - внутренний товар любого промышленного предприятия и качество этого товара должно постоянно расти, если руководитель заинтересован в увеличении эффективности управления. Но как было отмечено выше, количество информации на предприятии постоянно увеличивается, поэтому при разработке информационной структуры необходимо учитывать принцип управления на основе "информации об отклонениях". Его суть заключается в том, что руководитель должен получать лишь только ту информацию, которая требует принятия решения и когда она несёт в себе сведения о необходимости внесения изменений в состояние объекта управления, направленных на уменьшение неопределённости этого состояния, на снижение уровня энтропии. Таким образом, процесс управления заранее предполагает возможность рассогласований в управляемом объекте, без которых бессмысленно говорить об управлении. Но поскольку потребность в управлении возникает всякий раз, когда поступает

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

торая требует принятия решения и когда она несёт в себе сведения о необходимости внесения изменений в состояние объекта управления, направленных на уменьшение неопределённости этого состояния, на снижение уровня энтропии. Таким образом, процесс управления заранее предполагает возможность рассогласований в управляемом объекте, без которых бессмысленно говорить об управлении. Но поскольку потребность в управлении возникает всякий раз, когда поступает информация об отклонениях, то, следовательно, чем чаще она появляется, тем сложнее функции управляющего органа.

Таким образом, необходимость интенсификации процесса управления порождает у руководителей потребности в информации высокого качества и в ускорении информационного обмена на предприятии, что в свою очередь влечёт за собой усложнение и дальнейшее совершенствование организационной и информационной структуры управления.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

информация об отклонениях, то, следовательно, чем чаще она появляется, тем сложнее функции управляющего органа.

Таким образом, необходимость интенсификации процесса управления порождает у руководителей потребности в информации высокого качества и в ускорении информационного обмена на предприятии, что в свою очередь влечёт за собой усложнение и дальнейшее совершенствование организационной и информационной структуры управления.

1.3. Анализ зарубежного опыта создания и функционирования организационных структур управления промышленным предприятием

Характерная черта современной американской практики – постоянная работа по улучшению организации управления, которая ведётся на большинстве крупных и средних промышленных предприятий. Подобная деятельность способствует повышению эффективности производства по двум направлениям. С одной стороны, эти мероприятия необходимо рассматривать как средство, способное превратить фирмы в более гибкий механизм, функционирующий в условиях развития научно-технического прогресса и в изменяющихся рыночных условиях. С другой стороны, они являются средством рационального распределения и использования кадровых ресурсов, повышения эффективности управленческого труда.

В современной сложной многоступенчатой организационной структуре управления на средних и крупных промышленных предприятиях США каждый руководитель имеет строго определённые функции и полномочия. Создание такой структуры, основанной на разделении управленческого труда, позволило добиться чёткого функционирования всей пирамиды управления, координировать деятельность всех подразделений производственного комплекса.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

что значительному числу руководителей не хватает поступающей информации, необходимой для принятия решений. Причем, "информационный голод" в большей мере испытывают высшие иерархические звенья управления, которые должны принимать решения стратегической направленности.

Таблица 3

Оценочные характеристики производственной информации (по данным экспертного исследования, в %)

Уровни управления	Полнота			Время поступления и полезность			
	Избыточная	Достаточная	Недостаточная	Своевременная, обработанная и нужная	Несвоевременная и слабо обработанная	Уровень необходимой информации	Уровень не-объективной информации
Руководители производства	2,1	67,1	29,9	17,1	29,9	31,9	14,0
Функциональные специалисты	6,2	51,0	48,0	12,1	22,5	48,0	6,1
Высшее звено управления	8,9	41,2	52,0	14,8	49,8	32,0	5,5

Также невысокой является оценка руководителями качества и времени поступления информации: в среднем около 40% руководителей считают, что к ним поступает много несвоевременной и необработанной информации, 30,4% указывают, что среди общего объема информации много ненужной, а около 10% указывают на случаи поступления необъективной информации.

Из данных таблицы 3 видно, что в среднем лишь 15,5% руководителей считают поступающую к ним информацию полностью соответствующей предъявляемым к ней требованиям. Можно констатировать, что это совершенно ненормальное явление, что подтверждается и в иерархическом аспекте, так как руководители высшего звена управления дала одну из самых низких оценок уровня достаточности информации (41,2%) и одну из самых высоких оценок уровня ее недостаточности (52%), то очевидно, это звено менее всех остальных удовлетворено информационным обеспечением. Это свидетельствует о том, что функционирование информационной системы на предприятиях требует существенного улучшения, поскольку без этого невозможно поднять эффективность управленческого процесса.

но сделать предположение, что информационная система на предприятиях работает недостаточно эффективно. Это подтверждается и тем, что более 47,0% руководителей не хватает поступающей информации, необходимой для принятия правильных решений. Здесь также надо подчеркнуть тот момент, что "информационный голод" в большей мере испытывают высшие иерархические звенья управления, т.е. те, которые должны принимать решения стратегической направленности, и это весьма тревожный симптом, особенно в ситуации, когда предприятия в связи с ликвидацией отраслевых министерств перестали получать в централизованном порядке не только стратегическую, но и оперативную информацию необходимую для нормального осуществления процесса управления производством.

На удовлетворение "информационного голода" существенное влияние оказывает и уровень обеспечения руководителей техническими средствами получения, передачи и обработки информации. Проведенные исследования выявили, что персональные компьютеры имеют в среднем 14,4% руководителей, индивидуальные коммутаторы связи, переговорные устройства и диктофоны – 22,9%, 14,2% и 1,8% руководителей соответственно. Эти показатели нельзя признать высокими, особенно в иерархическом плане, поскольку на низшем и среднем уровнях управления обеспеченность вышеуказанными средствами ортехники существенно ниже средних показателей на предприятиях.

Приведенные количественные характеристики информации необходимо дополнить качественными ее характеристиками, которые также приведены в таблице 8, и которые приобретают особую значимость для своевременности и правильности принимаемых решений.

Из их анализа видно, что лишь 14,2% руководителей считают поступающую к ним информацию полностью соответствующей предъявляемым к ней требованиям, при этом меньше всего удовлетворены качеством информации заместители директоров. Если же учесть, что эта категория руководителей дала одну из самых низких оценок уровня достаточности

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

что значительному числу руководителей не хватает поступающей информации, необходимой для принятия решений. Причем, "информационный голод" в большей мере испытывают высшие иерархические звенья управления, которые должны принимать решения стратегической направленности.

Таблица 3

Оценочные характеристики производственной информации (по данным экспертного исследования, в %)

Уровни управления	Полнота		Время поступления и полезность				
	Избыточная	Достаточная	Недостаточная	Своевременная, обработанная и нужная	Несвоевременная и слабо обработанная	Уровень ненужной информации	Уровень не-объективной информации
Руководители производства	2,1	67,1	29,9	17,1	29,9	31,9	14,0
Функциональные специалисты	6,2	51,0	48,0	12,1	22,5	48,0	6,1
Высшее звено управления	8,9	41,2	52,0	14,8	49,8	32,0	5,5

Также невысокой является оценка руководителями качества и времени поступления информации: в среднем около 40% руководителей считают, что к ним поступает много несвоевременной и необработанной информации, 30,4% указывают, что среди общего объема информации много ненужной, а около 10% указывают на случаи поступления необъективной информации.

Из данных таблицы 3 видно, что в среднем, лишь 15,5% руководителей считают поступающую к ним информацию полностью соответствующей предъявляемым к ней требованиям. Можно констатировать, что это совершенно ненормальное явление, что подтверждается и в иерархическом аспекте, так как руководители высшего звена управления дала одну из самых низких оценок уровня достаточности информации (41,2%) и одну из самых высоких оценок уровня ее недостаточности (52%), то очевидно, это звено менее всех остальных удовлетворено информационным обеспечением. Это свидетельствует о том, что функционирование информационной системы на предприятиях требует существенного улучшения, поскольку без этого невозможно поднять эффективность управленческого процесса.

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

информации (40,9%) и одну из самых высоких оценок уровня ее недостаточности (50%) (см. таблицу 8), то очевидно, это звено менее всех остальных удовлетворено информационным обеспечением. Это подтверждается и тем, что 50% заместителей директоров считают, что получают информацию слабообработанной и часто несвоевременной. Кроме того, на этот уровень идет много ненужной, а иногда и необъективной, информации. Это свидетельствует о том, что функционирование информационной системы на предприятиях требует существенного улучшения, поскольку без этого невозможно поднять эффективность управленческого процесса.

Учитывая важность и настоятельную необходимость своевременной, обработанной и нужной информации, имеющей чрезвычайно низкий удельный вес (ее средняя величина составила всего 14,2%), теоретический и практический интерес представляет вопрос о выявлении главных факторов, от которых этот удельный вес зависит.

Объем поступающей информации является главным фактором, определяющим информационную нагрузку, а следовательно, и интенсивность труда руководителя. Правильность и эффективность принимаемых решений, кроме объемов и качества информационного обеспечения и квалификации руководителей, зависят от наличия времени, необходимого им для качественного анализа поступившей информации. И если текущие оперативные решения достаточно просты, многократно повторяемы, практически всегда информационно хорошо обеспечены и поэтому не требуют больших затрат времени на их принятие, то ситуация со стратегическими решениями несравненно более сложная. Информационное обеспечение здесь почти всегда недостаточно, сами решения фактически всегда не имеют прецедентов, на которые можно было бы опереться. Они многовариантны, их сложно оценить с точки зрения конечных результатов и возможных последствий. Вследствие этого стратегические решения очень трудоемки и требуют сосредоточения руководителей на их существовании, т.е. наличия у них достаточного резерва рабочего времени, необходи-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

предъявляются, и она нуждается в существенной реорганизации с целью роста эффективности информационного обмена. На это непосредственно указывает и тот факт что почти 20% опрошенных руководителей считают ИСУ слабо проработанной. Кроме того, вызывает беспокойство и тот факт, что почти 29% опрошенных руководителей затруднились дать оценку существующей на их предприятиях ИСУ.

Учитывая важность и настоятельную необходимость своевременной, обработанной и нужной информации, имеющей чрезвычайно низкий удельный вес (ее средняя величина составила всего 15,5% (таблица 3)), теоретический и практический интерес представляет вопрос о выявлении главных факторов, от которых этот удельный вес зависит.

Объем поступающей информации является главным фактором, определяющим информационную нагрузку, а следовательно, и интенсивность труда руководителя. Правильность и эффективность принимаемых решений, кроме объемов и качества информационного обеспечения и квалификации руководителей, зависят от наличия времени, необходимого им для качественного анализа поступившей информации. И если текущие оперативные решения достаточно просты, многократно повторяемы, практически всегда информационно хорошо обеспечены и поэтому не требуют больших затрат времени на их принятие, то ситуация со стратегическими решениями несравненно более сложная. Информационное обеспечение здесь почти всегда недостаточно, сами решения фактически всегда не имеют прецедентов, на которые можно было бы опереться. Они многовариантны, их сложно оценить с точки зрения конечных результатов и возможных последствий. Вследствие этого стратегические решения очень трудоемки и требуют сосредоточения руководителей на их существовании, т.е. наличия у них достаточного резерва рабочего времени, необходимого на спокойный и вдумчивый анализ перспективных проблем и их связей с ситуацией, складывающейся на предприятии в текущем периоде. Взаимосвязь же перспективного с оперативным должна оцениваться с позиции: принимаемые оперативные решения должны в максимально возможной степени спо-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

информации (40,9%) и одну из самых высоких оценок уровня ее недостаточности (50%) (см. таблицу 8), то очевидно, это звено менее всех остальных удовлетворено информационным обеспечением. Это подтверждается и тем, что 50% заместителей директоров считают, что получают информацию слабообработанной и часто несвоевременной. Кроме того, на этот уровень идет много ненужной, а иногда и необъективной, информации. Это свидетельствует о том, что функционирование информационной системы на предприятиях требует существенного улучшения, поскольку без этого невозможно поднимать эффективность управленческого процесса.

Учитывая важность и настоятельную необходимость своевременной, обработанной и нужной информации, имеющей чрезвычайно низкий удельный вес (ее средняя величина составила всего 14,2%), теоретический и практический интерес представляет вопрос о выявлении главных факторов, от которых этот удельный вес зависит.

Объем поступающей информации является главным фактором, определяющим информационную нагрузку, а следовательно, и интенсивность труда руководителя. Правильность и эффективность принимаемых решений, кроме объемов и качества информационного обеспечения и квалификации руководителей, зависят от наличия времени, необходимого им для качественного анализа поступившей информации. И если текущие оперативные решения достаточно просты, многократно повторяемы, практически всегда информационно хорошо обеспечены и поэтому не требуют больших затрат времени на их принятие, то ситуация со стратегическими решениями несравненно более сложная. Информационное обеспечение здесь почти всегда недостаточно, сами решения фактически всегда не имеют прецедентов, на которые можно было бы опереться. Они многовариантны, их сложно оценить с точки зрения конечных результатов и возможных последствий. Вследствие этого стратегические решения очень трудоемки и требуют сосредоточения руководителей на их существовании, т.е. наличия у них достаточного резерва рабочего времени, необходи-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

предъявляются, и она нуждается в существенной реорганизации с целью роста эффективности информационного обмена. На это непосредственно указывает и тот факт что почти 20% опрошенных руководителей считают ИСУ слабо проработанной. Кроме того, вызывает беспокойство и тот факт, что почти 29% опрошенных руководителей затруднились дать оценку существующей на их предприятиях ИСУ.

Учитывая важность и настоятельную необходимость своевременной, обработанной и нужной информации, имеющей чрезвычайно низкий удельный вес (ее средняя величина составила всего 15,5% (таблица 3)), теоретический и практический интерес представляет вопрос о выявлении главных факторов, от которых этот удельный вес зависит.

Объем поступающей информации является главным фактором, определяющим информационную нагрузку, а следовательно, и интенсивность труда руководителя. Правильность и эффективность принимаемых решений, кроме объемов и качества информационного обеспечения и квалификации руководителей, зависят от наличия времени, необходимого им для качественного анализа поступившей информации. И если текущие оперативные решения достаточно просты, многократно повторяемы, практически всегда информационно хорошо обеспечены и поэтому не требуют больших затрат времени на их принятие, то ситуация со стратегическими решениями несравненно более сложная. Информационное обеспечение здесь почти всегда недостаточно, сами решения фактически всегда не имеют прецедентов, на которые можно было бы опереться. Они многовариантны, их сложно оценить с точки зрения конечных результатов и возможных последствий. Вследствие этого стратегические решения очень трудоемки и требуют сосредоточения руководителей на их существовании, т.е. наличия у них достаточного резерва рабочего времени, необходимого на спокойный и вдумчивый анализ перспективных проблем и их связей с ситуацией, складывающейся на предприятии в текущем периоде. Взаимосвязь же перспективного с оперативным должна оцениваться с позиции: принимаемые оперативные решения должны в максимально возможной степени спо-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

мого на спокойный и вдумчивый анализ перспективных проблем и их связей с ситуацией, складывающейся на предприятии в текущем периоде. Взаимосвязь же перспективного с оперативным должна оцениваться с позиции: принимаемые оперативные решения должны в максимально возможной степени способствовать реализации перспективных (стратегических) целей.

Данные наших исследований, характеризующие уровень информационной нагрузки руководителей и наличие у них времени на принятие решений приведены в таблице 9.

Таблица 9
Информационная нагрузка и наличие времени на принятие решений (по данным экспертного исследования, в %)

Показатели	Информационная нагрузка постоянна	Информационной перегрузки нет	Информационная перегрузка эпизодическая	Постоянный недостаток времени на решения	Недостатка времени нет	Недостаток времени эпизодический
Уровни управления						
Мастера и ст. мастера	0,0	66,7	33,3	5,6	11,1	83,3
Без указания должности	8,1	42,3	48,7	29,7	16,3	54,0
Зам. начальников цехов	0,0	58,6	41,4	14,2	19,5	66,3
Зам. начальников отделов	17,6	41,2	41,2	23,5	5,9	70,6
Начальники цехов	5,6	58,3	36,1	28,0	33,6	38,4
Зам. главных инженеров	10,0	65,0	25,0	5,0	15,0	80,0
Главные инженеры	15,4	46,2	38,4	30,8	15,4	53,8
Зам. начальников управления	11,4	42,9	45,7	22,9	11,4	65,7
Главные специалисты	5,9	58,8	35,3	23,5	5,9	70,6
Начальники управления	12,5	41,7	44,7	45,8	12,5	41,7
Заместители директора	8,2	54,5	27,3	50,0	13,6	36,4
В среднем	8,6	52,5	37,9	25,4	14,6	60,0

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

способствовать реализации перспективных (стратегических) целей.

В связи с этим, можно предположить, что недостаточно качественный уровень информационного обеспечения на предприятиях отрицательно сказывается и на стратегической и инновационной направленности. Руководители попросту боятся принимать стратегически важные решения, отдавая предпочтение оперативным вопросам (таблица 7).

Таблица 7

Приоритеты занятости руководителей перспективными и оперативными проблемами (по данным экспертного исследования, в %)

Иерархические уровни управления	Занятость перспективными решениями			Занятость оперативными решениями, т.к. они просты и информационно обеспечены			Занятость оперативными решениями, т.к. они создают ощущение непосредственного вклада в производство		
	ОАО «Гидроагрегат»	ОАО «ГАЗ»	ОАО «ПАЗ»	ОАО «Гидроагрегат»	ОАО «ГАЗ»	ОАО «ПАЗ»	ОАО «Гидроагрегат»	ОАО «ГАЗ»	ОАО «ПАЗ»
Высший уровень	36,0	56,0	48,0	40,0	25,0	34,0	24,0	19,0	18,0
Средний уровень	33,0	44,0	36,0	46,0	38,0	29,0	21,0	18,0	35,0
Низший уровень	32,0	46,0	28,0	39,0	29,0	47,0	21,0	25,0	25,0
Средняя оценка	33,7	48,7	37,3	41,7	30,7	36,7	22,0	20,7	26,0

Влияние информационного аспекта на уровень занятости руководителей и специалистов проблемами управления представлено в таблице 8. Ее данные свидетельствуют о явно недостаточном внимании к решению перспективных проблем в высших звеньях управления и на функциональном уровне, т.е. там, где должны определяться и разрабатываться возможные варианты реализации стратегических целей.

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

мого на спокойный и вдумчивый анализ перспективных проблем и их связей с ситуацией, складывающейся на предприятии в текущем периоде. Взаимосвязь же перспективного с оперативным должна оцениваться с позиции: принимаемые оперативные решения должны в максимально возможной степени способствовать реализации перспективных (стратегических) целей.

Данные наших исследований, характеризующие уровень информационной нагрузки руководителей и наличие у них времени на принятие решений приведены в таблице 9.

Таблица 9

Информационная нагрузка и наличие времени на принятие решений (по данным экспертного исследования, в %)

Показатели	Информационная перегрузка постоянна	Информационной перегрузки нет	Информационная перегрузка эпизодическая	Постоянный недостаток времени на решения	Недостатка времени нет	Недостаток времени эпизодический
Уровни управления						
Мастера и ст. мастера	0,0	66,7	33,3	5,6	11,1	83,3
Без указания должности	8,1	42,3	48,7	29,7	16,3	54,0
Зам. начальников цехов	0,0	58,6	41,4	14,2	19,5	66,3
Зам. начальников отделов	17,6	41,2	41,2	23,5	5,9	70,6
Начальники цехов	5,6	58,3	36,1	28,0	33,6	38,4
Зам. главных инженеров	10,0	65,0	25,0	5,0	15,0	80,0
Главные инженеры	15,4	46,2	38,4	30,8	15,4	53,8
Зам. начальников управления	11,4	42,9	45,7	22,9	11,4	65,7
Главные специалисты	5,9	58,8	35,3	23,5	5,9	70,6
Начальники управления	12,5	41,7	44,7	45,8	12,5	41,7
Заместители директоров	8,2	54,5	27,3	50,0	13,6	36,4
В среднем	8,6	52,5	37,9	25,4	14,6	60,0

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

Таблица 8
Оценка занятости управленческого персонала решением перспективных и оперативных проблем (по данным экспертного исследования, в %)

Уровни управления	Уровень занятости		Причины приоритетности оперативных проблем над перспективными	
	Перспективными проблемами	Оперативными проблемами	Производственная необходимость	Психологическая удовлетворенность конкретными результатами
Производственное звено	31,5	68,5	10,0	26,0
Функциональные специалисты	25,7	74,3	0,0	34,9
Высшее звено управления	35,9	64,1	5,5	28,1

Анализ конкретных показателей, характеризующих уровень их занятости перспективными и оперативными вопросами, полученных в результате проведенного исследования, показал, что в среднем, лишь 31,8% руководителей большую часть своего рабочего времени уделяют решению перспективных вопросов.

Здесь следует отметить, что большое внимание к решению оперативных вопросов зачастую есть результат полного информационного обеспечения последних и простоты решения этих вопросов, что делает такие решения привлекательными с эмоционально-психологической точки зрения. Мотивы такого поведения руководителей следующие: перспективное решение трудоемко, информационно не обеспечено, исход его не ясен, оперативное решение информационно подкреплено, просто, его исход предсказуем, его принятие и результаты приносят удовлетворение. Однако в долгосрочном аспекте негативные последствия вышеуказанного явления неизбежны.

Качественные характеристики информации во многом обеспечиваются надежностью и эффективностью функционирования информационной структуры управления (ИСУ), существующей на предприятии.

Для улучшения качественных характеристик передаваемой информации и приведения ее объемных показателей в соответствие с фактической потребно-

то, видимо, здесь следует обратить особое внимание на необходимость существенного роста эффективности функционирования информационной системы и на необходимость формирования экспертных групп, главной задачей которых должны являться сбор, обработка и передача максимально возможного объема нужной информации высшим руководителям. Это является одним из важных факторов, способствующих выработке правильной стратегической направленности функционирования предприятия.

Недостаточное информационное обеспечение процесса принятия стратегических решений негативно отражается и на уровне занятости руководителей этим видом деятельности. Об этом свидетельствуют полученные нами данные, представленные в табл. 10.

Анализ конкретных показателей, характеризующих уровень их занятости перспективными и оперативными вопросами, полученных в результате проведенного исследования, показал, что лишь 30,5% руководителей большую часть своего рабочего времени уделяют решению перспективных вопросов. И хотя в должностном аспекте руководители высших звеньев (главные инженеры, начальники управлений, заместители директоров) уделяют им большее внимание (57,2%, 49,1% и 36,4%, соответственно), однако, такое положение признать удовлетворительным нельзя.

Здесь следует отметить, что большое внимание к решению оперативных вопросов зачастую есть результат полного информационного обеспечения последних и простоты решения этих вопросов, что делает такие решения привлекательными с эмоционально-психологической точки зрения. Мотивы такого поведения руководителей следующие: перспективное решение трудоемко, информационно не обеспечено, исход его не ясен, оперативное решение информационно подкреплено, просто, его исход предсказуем, его принятие и результаты приносят удовлетворение. Однако в долгосрочном аспекте негативные последствия вышеуказанного явления неизбежны.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

Таблица 8

Оценка занятости управленческого персонала решением перспективных и оперативных проблем (по данным экспертного исследования, в %)

Уровни управления	Уровень занятости		Причины приоритетности оперативных проблем над перспективными	
	Перспективными проблемами	Оперативными проблемами	Производственная необходимость	Психологическая удовлетворенность конкретными результатами
Производственное звено	31,5	68,5	10,0	26,0
Функциональные специалисты	25,7	74,3	0,0	34,9
Высшее звено управления	35,9	64,1	5,5	28,1

Анализ конкретных показателей, характеризующих уровень их занятости перспективными и оперативными вопросами, полученных в результате проведенного исследования, показал, что в среднем, лишь 31,8% руководителей большую часть своего рабочего времени уделяют решению перспективных вопросов.

Здесь следует отметить, что большое внимание к решению оперативных вопросов зачастую есть результат полного информационного обеспечения последних и простоты решения этих вопросов, что делает такие решения привлекательными с эмоционально-психологической точки зрения. Мотивы такого поведения руководителей следующие: перспективное решение трудоемко, информационно не обеспечено, исход его не ясен, оперативное решение информационно подкреплено, просто, его исход предсказуем, его принятие и результаты приносят удовлетворение. Однако в долгосрочном аспекте негативные последствия вышеуказанного явления неизбежны.

Качественные характеристики информации во многом обеспечиваются надежностью и эффективностью функционирования информационной структуры управления (ИСУ), существующей на предприятии.

Для улучшения качественных характеристик передаваемой информации и приведения ее объемных показателей в соответствие с фактической потребно-

– спонтанная передача информации через один или несколько иерархических уровней.

Для улучшения качественных характеристик передаваемой информации и приведения ее объемных показателей в соответствие с фактической потребностью для качественного исполнения управленческих функций на предприятии необходимо для руководителя каждого уровня четко и однозначно определить характер и объем передаваемой и получаемой информации. Кроме того, для каждого объекта управления нужна стройная и строгая система, регламентирующая протекающие в нем информационные процессы. Она должна содержать в себе графические схемы прохождения информации и технологические процессы исполнения управленческих функций в части приема, переработки и передачи информации для каждого должностного лица в системе управления производством.

Пример такой схемы разработанной для одного из цехов промышленного предприятия и фрагмент технологической карты исполнения процессов управления приведен на рис.2 и в форме 1.

Информационный аспект управления является одним из важнейших факторов, определяющих качество и эффективность принимаемых руководителями решений. Информация, являясь предметом труда руководителя, пронизывает всю его управленческую деятельность. Она есть «кровь» в управленческом организме и качество этой «крови» в очень большой мере определяет «здоровье» самого организма.

Проведенные нами исследования информационных процессов на промышленных предприятиях машиностроения позволили определить количество и дать оценку качества циркулирующей на предприятиях информации. Конкретные результаты этих исследований, представлены в таблице 8.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

стью для качественного исполнения управленческих функций на предприятии необходимо для руководителя каждого уровня четко и однозначно определить характер и объем передаваемой и получаемой информации. Кроме того, для каждого объекта управления нужна стройная и строгая система, регламентирующая протекающие в нем информационные процессы. Она должна содержать в себе графические схемы прохождения информации и технологические процессы исполнения управленческих функций в части приема, переработки и передачи информации для каждого должностного лица в системе управления производством.

Правильность и эффективность принимаемых решений, кроме объемов и качества информационного обеспечения и квалификации руководителей, зависит от наличия времени, необходимого им для качественного анализа поступившей информации. Исследования, характеризующие уровень информационной нагрузки руководителей и наличие у них времени на принятие решений приведены в таблице 9. Здесь настораживающим моментом является наличие информационной и временной перегрузки у руководителей высших звеньев, которая в 1,5-2 раза выше средних показателей.

Таблица 9

Оценка информационной нагрузки и временного фактора при принятии решений (по данным экспертного исследования, в %)

Уровни управления	Информационная нагрузка			Наличие времени на принятие решений		
	Постоянная	Отсутствует	Эпизодическая	Не достаточно	Эпизодически не достаточно	Всегда достаточно
Начальники отделов	15,2	43,5	40,0	24,5	69,9	6,1
Начальники цехов	6,1	59,1	35,8	29,0	37,9	34,0
Функциональные специалисты	6,1	59,1	33,7	24,1	71,2	6,1
Высшее звено управления	7,8	55,2	24,9	48,0	37,1	12,9

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

– спонтанная передача информации через один или несколько иерархических уровней.

Для улучшения качественных характеристик передаваемой информации и приведения ее объемных показателей в соответствие с фактической потребностью для качественного исполнения управленческих функций на предприятии необходимо для руководителя каждого уровня четко и однозначно определить характер и объем передаваемой и получаемой информации. Кроме того, для каждого объекта управления нужна стройная и строгая система, регламентирующая протекающие в нем информационные процессы. Она должна содержать в себе графические схемы прохождения информации и технологические процессы исполнения управленческих функций в части приема, переработки и передачи информации для каждого должностного лица в системе управления производством.

Пример такой схемы разработанной для одного из цехов промышленного предприятия и фрагмент технологической карты исполнения процессов управления приведен на рис.2 и в форме 1.

Информационный аспект управления является одним из важнейших факторов, определяющих качество и эффективность принимаемых руководителями решений. Информация, являясь предметом труда руководителя, пронизывает всю его управленческую деятельность. Она есть «кровь» в управленческом организме и качество этой «крови» в очень большой мере определяет «здоровье» самого организма.

Проведенные нами исследования информационных процессов на промышленных предприятиях машиностроения позволили определить количество и дать оценку качества циркулирующей на предприятиях информации. Конкретные результаты этих исследований, представлены в таблице 8.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

стью для качественного исполнения управленческих функций на предприятии необходимо для руководителя каждого уровня четко и однозначно определить характер и объем передаваемой и получаемой информации. Кроме того, для каждого объекта управления нужна стройная и строгая система, регламентирующая протекающие в нем информационные процессы. Она должна содержать в себе графические схемы прохождения информации и технологические процессы исполнения управленческих функций в части приема, переработки и передачи информации для каждого должностного лица в системе управления производством.

Правильность и эффективность принимаемых решений, кроме объемов и качества информационного обеспечения и квалификации руководителей, зависит от наличия времени, необходимого им для качественного анализа поступившей информации. Исследования, характеризующие уровень информационной нагрузки руководителей и наличие у них времени на принятие решений приведены в таблице 9. Здесь настораживающим моментом является наличие информационной и временной перегрузки у руководителей высших звеньев, которая в 1,5-2 раза выше средних показателей.

Таблица 9

Оценка информационной нагрузки и временного фактора при принятии решений (по данным экспертного исследования, в %)

Уровни управления	Информационная нагрузка			Наличие времени на принятие решений		
	Постоянная	Отсутствует	Эпизодическая	Не достаточно	Эпизодически недостаточно	Всегда достаточно
Начальники отделов	15,2	43,5	40,0	24,5	69,9	6,1
Начальники цехов	6,1	59,1	35,8	29,0	37,9	34,0
Функциональные специалисты	6,1	59,1	33,7	24,1	71,2	6,1
Высшее звено управления	7,8	55,2	24,9	48,0	37,1	12,9

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

информации (40,9%) и одну из самых высоких оценок уровня ее недостаточности (50%) (см. таблицу 8), то очевидно, это звено менее всех остальных удовлетворено информационным обеспечением. Это подтверждается и тем, что 50% заместителей директоров считают, что получают информацию слабообработанной и часто несвоевременной. Кроме того, на этот уровень идет много ненужной, а иногда и необъективной, информации. Это свидетельствует о том, что функционирование информационной системы на предприятиях требует существенного улучшения, поскольку без этого невозможно поднимать эффективность управленческого процесса.

Учитывая важность и настоятельную необходимость своевременной, обработанной и нужной информации, имеющей чрезвычайно низкий удельный вес (ее средняя величина составила всего 14,2%), теоретический и практический интерес представляет вопрос о выявлении главных факторов, от которых этот удельный вес зависит.

Объем поступающей информации является главным фактором, определяющим информационную нагрузку, а следовательно, и интенсивность труда руководителя. Правильность и эффективность принимаемых решений, кроме объемов и качества информационного обеспечения и квалификации руководителей, зависят от наличия времени, необходимого им для качественного анализа поступившей информации. И если текущие оперативные решения достаточно просты, многократно повторяемы, практически всегда информационно хорошо обеспечены и поэтому не требуют больших затрат времени на их принятие, то ситуация со стратегическими решениями несравненно более сложная. Информационное обеспечение здесь почти всегда недостаточно, сами решения фактически всегда не имеют прецедентов, на которые можно было бы опереться. Они многовариантны, их сложно оценить с точки зрения конечных результатов и возможных последствий. Вследствие этого стратегические решения очень трудоемки и требуют сосредоточения руководителей на их существовании, т.е. наличия у них достаточного резерва рабочего времени, необходи-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Проведенные исследования причин информационной перегрузки высших руководителей при отмеченном выше недостатке информации, показали, что главной из них является избыток оперативной информации, которая не должна доходить до высших управленческих структур. На этом основании сделан вывод о необходимости формирования для этих уровней специальных экспертных групп, главной задачей которых должно быть сбор, обработка и передача высококачественной информации высшим руководителям предприятий.

Таким образом, мы видим, что при меньшей удовлетворенности руководителей высших звеньев управления количественными и качественными характеристиками поступающей к ним информации, они больше, чем руководители нижестоящих звеньев, испытывают информационную и временную перегрузку. Отсюда нетрудно сделать вывод о большой вероятности принятия высшими руководителями неоптимальных решений вследствие неудовлетворительного состояния информационного обеспечения и недостатка времени на их выработку. Поскольку главная задача руководителей высших управленческих уровней состоит в определении стратегии предприятия, то, видимо, здесь следует обратить особое внимание на необходимость существенного роста эффективности функционирования информационной системы и на необходимость формирования экспертных групп, главной задачей которых должны являться сбор, обработка и передача максимально возможного объема нужной информации высшим руководителям. Это является одним из важных факторов, способствующих выработке правильной стратегической направленности функционирования предприятия.

Принципиальное значение для стратегического управления производственными процессами имеет информационный аспект. Исследования показали настоятельную необходимость решения проблемы «информационного вакуума» путем создания информационных банков. Это особенно важно в стратегическом аспекте о чем свидетельствуют данные представленные в таблице 10.

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

Проанализируем приведенные в таблице 9 данные с точки зрения обеспечения перспективы развития предприятий. Общие средние показатели информационной нагрузки не вызывают серьезного беспокойства, поскольку субъективно информационную перегрузку испытывают лишь 9,5% руководителей. Причем руководители ряда низших и средних звеньев управления считают, что этой перегрузки нет совсем. Настораживающим является наличие информационной перегрузки у руководителей высших звеньев, в частности, у начальников управлений и заместителей директоров, где эта перегрузка в 1,5-2 раза выше средних показателей (см. таблицу 9).

Безусловно, не может не тревожить и временной аспект деятельности руководителей высших звеньев управления. С одной стороны, как следует из таблицы 9, при средней величине доли руководителей, постоянно испытывающих недостаток времени для решения производственных вопросов, равной 25,4%, руководители высших управленческих звеньев – главные инженеры, начальники управлений и заместители директоров – испытывают наибольший временной дефицит (30,8%, 45,8%, 50%, соответственно).

С другой стороны, доля начальников управлений и заместителей директоров, не испытывающих недостатка рабочего времени, даже несколько меньше средней величины по этому показателю. Таким образом, мы видим, что при меньшей удовлетворенности руководителей высших звеньев управления количественными и качественными характеристиками поступающей к ним информации, они больше, чем руководители нижестоящих звеньев, испытывают информационную и временную перегрузку. Отсюда нетрудно сделать вывод о большой вероятности принятия высшими руководителями неоптимальных решений вследствие неудовлетворительного состояния информационного обеспечения и недостатка времени на их выработку. Поскольку главная задача руководителей высших управленческих уровней состоит в определении стратегии предприятия,

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Проведенные исследования причин информационной перегрузки высших руководителей при отмеченном выше недостатке информации, показали, что главной из них является избыток оперативной информации, которая не должна доходить до высших управленческих структур. На этом основании сделан вывод о необходимости формирования для этих уровней специальных экспертных групп, главной задачей которых должно быть сбор, обработка и передача высококачественной информации высшим руководителям предприятий.

Таким образом, мы видим, что при меньшей удовлетворенности руководителей высших звеньев управления количественными и качественными характеристиками поступающей к ним информации, они больше, чем руководители нижестоящих звеньев, испытывают информационную и временную перегрузку. Отсюда нетрудно сделать вывод о большой вероятности принятия высшими руководителями неоптимальных решений вследствие неудовлетворительного состояния информационного обеспечения и недостатка времени на их выработку. Поскольку главная задача руководителей высших управленческих уровней состоит в определении стратегии предприятия

то, видимо, здесь следует обратить особое внимание на необходимость существенного роста эффективности функционирования информационной системы и на необходимость формирования экспертных групп, главной задачей которых должны являться сбор, обработка и передача максимально возможного объема нужной информации высшим руководителям. Это является одним из важных факторов, способствующих выработке правильной стратегической направленности функционирования предприятия.

Принципиальное значение для стратегического управления производственными процессами имеет информационный аспект. Исследования показали настоятельную необходимость решения проблемы «информационного вакуума» путем создания информационных банков. Это особенно важно в стратегическом аспекте о чем свидетельствуют данные представленные в таблице 10.

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

то, видимо, здесь следует обратить особое внимание на необходимость существенного роста эффективности функционирования информационной системы и на необходимость формирования экспертных групп, главной задачей которых должны являться сбор, обработка и передача максимально возможного объема нужной информации высшим руководителям. Это является одним из важных факторов, способствующих выработке правильной стратегической направленности функционирования предприятия.

Недостаточное информационное обеспечение процесса принятия стратегических решений негативно отражается и на уровне занятости руководителей этим видом деятельности. Об этом свидетельствуют полученные нами данные, представленные в табл. 10.

Анализ конкретных показателей, характеризующих уровень их занятости перспективными и оперативными вопросами, полученных в результате проведенного исследования, показал, что лишь 30,5% руководителей большую часть своего рабочего времени уделяют решению перспективных вопросов. И хотя в должностном аспекте руководители высших звеньев (главные инженеры, начальники управлений, заместители директоров) уделяют им большее внимание (57,2%, 49,1% и 36,4%, соответственно), однако, такое положение признать удовлетворительным нельзя.

Здесь следует отметить, что большое внимание к решению оперативных вопросов зачастую есть результат полного информационного обеспечения последних и простоты решения этих вопросов, что делает такие решения привлекательными с эмоционально-психологической точки зрения. Мотивы такого поведения руководителей следующие: перспективное решение трудоемко, информационно не обеспечено, исход его не ясен, оперативное решение информационно подкреплено, просто, его исход предсказуем, его принятие и результаты приносят удовлетворение. Однако в долгосрочном аспекте негативные последствия вышеуказанного явления неизбежны.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Таблица 10

Оценка руководителями объемов и источников стратегической информации (по данным экспертного исследования, в %)

Иерархические уровни управления	Объем стратегической информации		Источники получения стратегической информации	
	полный	не полный	постоянные	случайные
Высший уровень	62,5	37,5	33,3	66,7
Функциональный уровень	40,0	60,0	81,8	18,2
Производственный уровень	19,4	80,6	63,3	36,7

Эффективная работа управленческого персонала предприятий машиностроения не может быть обеспечена без хорошо отлаженной системы информационного обеспечения. В последние годы наблюдается увеличение потоков информации в системе управления предприятием.

В процессе сбора, обработки, хранения и переработки информации возникают проблемы, с одной стороны, связанные с недостатком определенной информации, ее запаздыванием и недостоверностью, а с другой – с ее избытком, затрудняющим работу управленческого персонала. Система управления надежно функционирует при наличии полноты, достоверности и своевременности поступления информации.

В системе управления предприятием основными носителями информации и главной формой реализации управленческих решений являются документы. Документооборот представляет собой основную составляющую информационных потоков. Следовательно, исследовав движение документов на предприятиях, мы получим ценные дополнительные сведения об информационной структуре управления предприятием.

На основе данных, полученных в результате проведенного исследования на предприятиях машиностроения с помощью специально подготовленной анкеты (Приложение 2) и представленных в таблице 11, дадим оценку их документооборота.

Из нее следует, что 29,9% опрошенных руководителей считают, что среди поступающих документов много таких, которые не применяются при разра-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Продолжение таблицы 4

Начальники цехов	35,6	9,7	31,2	17,6	5,9
Главные инженеры	30,9	1,0	35,6	18,3	14,2
Зам. ген. директора	18,7	4,4	71,3	5,6	0.
Средний процент	27,0	5,0	40,4	21,8	5,8

Мы считаем, что эффективная информационная структура управления должна:

- обеспечивать информацией все управленческие уровни предприятия;
- изменяться в соответствии с изменением условий производства;
- исключать проникновение на управленческие уровни информации, для них непредназначенной;
- предоставлять в максимальной степени качественную информацию;
- доставлять информацию только тем подразделениям, которые в действительности испытывают в ней потребность;
- при необходимости предоставлять на соответствующие уровни управления стратегическую информацию.

Эффективная работа управленческого персонала предприятия лёгкой промышленности не может быть обеспечена без хорошо отлаженной системы информационного обеспечения. В последние годы наблюдается увеличение потоков информации в системе управления предприятием.

В процессе сбора, обработки, хранения и переработки информации возникают проблемы, с одной стороны, связанные с недостатком

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Таблица 10

Оценка руководителями объемов и источников стратегической информации (по данным экспертного исследования, в %)

Иерархические уровни управления	Объем стратегической информации		Источники получения стратегической информации	
	полный	не полный	постоянные	случайные
Высший уровень	62,5	37,5	33,3	66,7
Функциональный уровень	40,0	60,0	81,8	18,2
Производственный уровень	19,4	80,6	63,3	36,7

Эффективная работа управленческого персонала предприятий машиностроения не может быть обеспечена без хорошо отлаженной системы информационного обеспечения. В последние годы наблюдается увеличение потоков информации в системе управления предприятием.

В процессе сбора, обработки, хранения и переработки информации возникают проблемы, с одной стороны, связанные с недостатком определенной информации, ее запаздыванием и недостоверностью, а с другой – с ее избытком, затрудняющим работу управленческого персонала. Система управления надежно функционирует при наличии полноты, достоверности и своевременности поступления информации.

В системе управления предприятием основными носителями информации и главной формой реализации управленческих решений являются документы. Документооборот представляет собой основную составляющую информационных потоков. Следовательно, исследовав движение документов на предприятиях, мы получим ценные дополнительные сведения об информационной структуре управления предприятием.

На основе данных, полученных в результате проведенного исследования на предприятиях машиностроения с помощью специально подготовленной анкеты (Приложение 2) и представленных в таблице 11, дадим оценку их документооборота.

Из нее следует, что 29,9% опрошенных руководителей считают, что среди поступающих документов много таких, которые не применяются при разра-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

определённой информации, её запаздыванием и недостоверностью, а с другой – с её избытком, затрудняющим работу управленческого персонала. Система управления надёжно функционирует при наличии полноты, достоверности и своевременности поступления информации.

В системе управления предприятием основными носителями информации и главной формой реализации управленческих решений являются документы. Документооборот представляет собой основную составляющую информационных потоков. Следовательно, исследовав движение документов на предприятиях, мы получим ценные дополнительные сведения об информационной структуре управления предприятием.

На основе данных, полученных в результате проведенного нами исследования на предприятиях лёгкой промышленности (Приложение) и представленных в табл. 5, дадим оценку их документооборота.

Из неё следует, что 29,9% опрошенных руководителей считают, что среди поступающих документов много таких, которые не применяются при разработке управленческого решения. Наиболее высокий этот показатель у руководителей высшего звена управления. Это означает, что документооборот неэффективен, так как включает в себя много информационных каналов, по которым движутся никому ненужные документы. При этом, 28,7% руководителей считают, что документов поступает очень много, чтобы успеть все их вовремя обработать. В тоже время 77,9% руководителей высказываются о необходимости отмены старых, ненужных документов и замены непонятных (плохо разработанных с точки зрения их оформления) документов новыми.

Мы думаем, что отмена и замена старых, ненужных и непонятных документов, впоследствии позволит управленческому персоналу обрабатывать все поступающие документы вовремя.



Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ботке управленческого решения. Наиболее высокий этот показатель у руководителей высшего звена управления. Это означает, что документооборот неэффективен, так как включает в себя много информационных каналов, по которым движутся никому ненужные документы. При этом, 28,7% руководителей считают, что документов поступает очень много, чтобы успеть все их вовремя обработать. В тоже время 77,9% руководителей высказываются о необходимости отмены ненужных, старых документов и замены непонятных (плохо разработанных с точки зрения их оформления) документов новыми.

Таблица 11

Качественные и количественные характеристики документооборота, (по данным экспертного исследования, в %)

Уровни управления	Оценка объемов поступающих документов для обработки			Оценка времени поступления документов			Оценка системы документооборота на предприятии			Оценка автоматизации документооборота	
	Документов поступает много, среди них много таких, на основе которых не принимаются управленческие решения	Документов поступает достаточное количество, чтобы успеть все их обработать	Документов поступает много, чтобы успеть все их обработать	Документов поступает достаточное количество, но много из них запаздывает	Много документов, которые не только запаздывают, но и не доходят до исполнителей	Среди документов много старых, ненужных и непонятных, которые надо отменить, либо заменить на новые	Слабо представляю схему документооборота в целом	Документооборот функционирует нормально	Документооборот иррационален и слабо проработан	Документооборот частично автоматизирован	Необходимо автоматизировать движение документов
Нижние звенья управления	2,0	95,0	19,6	5,0	3,5	72,0	87,6	50,3	23,2	19,8	58,9
Среднее звено управления	38,6	45,6	44,5	59,3	9,7	86,3	8,7	23,2	63,9	75,3	89,0
Высшее звено управления	49,2	34,6	21,9	43,6	21,3	75,6	0	5,8	98,2	78,6	92,6

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

определённой информации, её запаздыванием и недостоверностью, а с другой – с её избытком, затрудняющим работу управленческого персонала. Система управления надёжно функционирует при наличии полноты, достоверности и своевременности поступления информации.

В системе управления предприятием основными носителями информации и главной формой реализации управленческих решений являются документы. Документооборот представляет собой основную составляющую информационных потоков. Следовательно, исследовав движение документов на предприятиях, мы получим ценные дополнительные сведения об информационной структуре управления предприятием.

На основе данных, полученных в результате проведённого нами исследования на предприятиях лёгкой промышленности (Приложение) и представленных в табл. 5, дадим оценку их документооборота.

Из неё следует, что 29,9% опрошенных руководителей считают, что среди поступающих документов много таких, которые не применяются при разработке управленческого решения. Наиболее высокий этот показатель у руководителей высшего звена управления. Это означает, что документооборот неэффективен, так как включает в себя много информационных каналов, по которым движутся никому ненужные документы. При этом, 28,7% руководителей считают, что документов поступает очень много, чтобы успеть все их вовремя обработать. В тоже время 77,9% руководителей высказываются о необходимости отмены старых, ненужных документов и замены непонятных (плохо разработанных с точки зрения их оформления) документов новыми.

Мы думаем, что отмена и замена старых, ненужных и непонятных документов, впоследствии позволит управленческому персоналу обрабатывать все поступающие документы вовремя.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ботке управленческого решения. Наиболее высокий этот показатель у руководителей высшего звена управления. Это означает, что документооборот неэффективен, так как включает в себя много информационных каналов, по которым движутся никому ненужные документы. При этом, 28,7% руководителей считают, что документов поступает очень много, чтобы успеть все их вовремя обработать. В тоже время 77,9% руководителей высказываются о необходимости отмены ненужных, старых документов и замены непонятных (плохо разработанных с точки зрения их оформления) документов новыми.

Таблица 11
Качественные и количественные характеристики документооборота, (по данным экспертного исследования, в %)

Уровни управления	Оценка объемов поступающих документов для обработки			Оценка времени поступления документов			Оценка системы документооборота на предприятии			Оценка автоматизации документооборота		
	Документов поступает много, среди них много таких, на основе которых не принимаются управленческие решения	Документов поступает достаточное количество, чтобы успеть все их обработать	Документов поступает много, чтобы успеть все их обработать	Документов поступает достаточное количество, но много из них запаздывает	Много документов, которые не только запаздывают, но и не доходят до исполнителей	Среди документов много старых, ненужных и непонятных, которые надо либо отменить, либо заменить на новые	Слабо представляю схему документооборота в целом	Документооборот функционирует нормально	Документооборот нерационален и слабо проработан	Документооборот частично автоматизирован	Необходимо автоматизировать движение документов	
Нижние звенья управления	2,0	95,0	19,6	5,0	3,5	72,0	87,6	50,3	23,2	19,8	58,9	
Среднее звено управления	38,6	45,6	44,5	59,3	9,7	86,3	8,7	23,2	63,9	75,3	89,0	
Высшее звено управления	49,2	34,6	21,9	43,6	21,3	75,6	0	5,8	98,2	78,6	92,6	
Средний %	29,9	27,0	28,7	36,0	11,5	77,9	32,1	26,4	61,7	57,9	80,4	

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Таблица 5.

Количественные и качественные характеристики документооборота, в % от числа опрошенных.

Показатели	Уровни управления										
Документов поступает много, среди них много таких, на основе которых не принимаются управленческие решения.	Документов поступает достаточное количество, чтобы успеть все их обработать.	Документов поступает много, чтобы успеть все их обработать.	Документов поступает достаточное количество, но много из них запаздывает.	Много документов, которые не только запаздывают, но и не доходят до исполнителей	Среди документов много старых, ненужных и непонятных, которые надо либо отменить, либо заменить на новые.	Слабо представляю схему документооборота в целом.	Документооборот функционирует нормально	Документооборот нерационален и слабо проработан	Документооборот частично автоматизирован	Необходимо автоматизировать движение документов	
Нижние звенья управления	2,0	95,0	19,6	5,0	3,5	72,0	87,6	50,3	23,2	19,8	58,9
Среднее звено управления	38,6	45,6	44,5	59,3	9,7	86,3	8,7	23,2	63,9	75,3	89,6
Высшее звено управления	49,2	34,6	21,9	43,6	21,3	75,6	0	5,8	98,2	78,6	92,6
Средний %	29,9	27,0	28,7	36,0	11,5	77,9	32,1	26,4	61,7	57,9	80,4

Необходимо отметить также, что 36,0% руководителей считают, что документов для принятия решения поступает достаточное количество, но много из них запаздывает. Мы считаем, что это связано с большой

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Средний %	29,9	27,0	28,7	36,0	11,5	77,9	32,1	26,4	61,7	57,9	80,4
-----------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Мы считаем, что отмена и замена старых, ненужных и непонятных документов, впоследствии позволит управленческому персоналу обрабатывать все поступающие документы вовремя.

Необходимо также отметить, что 36,0% руководителей считают, что документов для принятия решения поступает достаточное количество, но много из них запаздывает. Мы считаем, что это связано с большой загруженностью документопотоков ненужными или лишними документами, на основе которых не принимаются управленческие решения. Следовательно, это еще раз подтверждает наш вывод о необходимости отмены и замены старых, ненужных и непонятных документов.

Неэффективным документооборот на предприятиях машиностроения можно назвать и потому, что 11,5% опрошенных руководителей говорят о том, что документы не только запаздывают, но и часто не доходят до адресата.

Немаловажен и тот факт, что 32,1% руководителей слабо представляют себе схему документооборота в целом. Именно по этой причине могут возникнуть ситуации, когда документы запаздывают или не доходят до того, для кого они предназначены. Управляющий персонал обязательно должен знать сроки готовности документов и каналы их дальнейшего продвижения. В среднем 61,7% руководителей считают документооборот нерациональным и слабо проработанным.

О неэффективности документооборота на предприятиях машиностроения можно еще сказать и потому, что в среднем лишь 26,4% опрошенных руководителей считают документооборот функционирующим нормально, а 61,7% нерациональным и слабо проработанным.

Как показали исследования, 57,9% руководителей считают, что на их предприятиях документооборот частично автоматизирован. В тоже время 80,4% руководителей признают, что дальнейшая автоматизация документооборота необходима, так как может значительно поднять его эффективность.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что информационная структу-

80

Таблица 5.

Количественные и качественные характеристики документооборота, в % от числа опрошенных.

Показатели	Уровни Управления											
	Документов поступает много, среди них много таких, на основе которых не принимается управленческие решения.	Документов поступает достаточное количество, чтобы успеть все их обработать.	Документов поступает много, чтобы успеть все их обработать.	Документов поступает достаточное количество, но много из них запаздывает.	Много документов, которые не только запаздывают, но и не доходят до исполнителей	Среди документов много старых, ненужных и непонятных, которые надо либо отменить, либо заменить на новые.	Слабо представляю схему документооборота в целом.	Документооборот функционирует нормально	Документооборот нерационален и слабо проработан	Документооборот частично автоматизирован	Необходимо автоматизировать движение документов	
Низшие звенья управления	2,0	95,0	19,6	5,0	3,5	72,0	87,6	50,3	23,2	19,8	58,9	
Среднее звено управления	38,6	45,6	44,5	59,3	9,7	86,3	8,7	23,2	63,9	75,3	89,6	
Высшее звено управления	49,2	34,6	21,9	43,6	21,3	75,6	0	5,8	98,2	78,6	92,6	
Средний %	29,9	27,0	28,7	36,0	11,5	77,9	32,1	26,4	61,7	57,9	80,4	

Необходимо отметить также, что 36,0% руководителей считают, что документов для принятия решения поступает достаточное количество, но много из них запаздывает. Мы считаем, что это связано с большой

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Средний %	29,9	27,0	28,7	36,0	11,5	77,9	32,1	26,4	61,7	57,9	80,4
-----------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Мы считаем, что отмена и замена старых, ненужных и непонятных документов, впоследствии позволит управленческому персоналу обрабатывать все поступающие документы вовремя.

Необходимо также отметить, что 36,0% руководителей считают, что документов для принятия решения поступает достаточное количество, но много из них запаздывает. Мы считаем, что это связано с большой загруженностью документопотоков ненужными или лишними документами, на основе которых не принимаются управленческие решения. Следовательно, это еще раз подтверждает наш вывод о необходимости отмены и замены старых, ненужных и непонятных документов.

Неэффективным документооборот на предприятиях машиностроения можно назвать и потому, что 11,5% опрошенных руководителей говорят о том, что документы не только запаздывают, но и часто не доходят до адресата.

Немаловажен и тот факт, что 32,1% руководителей слабо представляют себе схему документооборота в целом. Именно по этой причине могут возникнуть ситуации, когда документы запаздывают или не доходят до того, для кого они предназначены. Управляющий персонал обязательно должен знать сроки готовности документов и каналы их дальнейшего продвижения. В среднем 61,7% руководителей считают документооборот нерациональным и слабо проработанным.

О неэффективности документооборота на предприятиях машиностроения можно еще сказать и потому, что в среднем лишь 26,4% опрошенных руководителей считают документооборот функционирующим нормально, а 61,7% нерациональным и слабо проработанным.

Как показали исследования, 57,9% руководителей считают, что на их предприятиях документооборот частично автоматизирован. В тоже время 80,4% руководителей признают, что дальнейшая автоматизация документооборота необходима, так как может значительно поднять его эффективность.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что информационная структу-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

загруженностью документопотоков ненужными или лишними документами, на основе которых не принимаются управленческие решения. Следовательно, это ещё раз подтверждает наш вывод о необходимости отмены и замены старых, ненужных и непонятных документов.

Неэффективным документооборот на предприятиях лёгкой промышленности можно назвать ещё и потому, что 11,5% опрошенных руководителей говорят о том, что документы не только запаздывают, но часто и не доходят до адресата.

Немаловажен и тот факт, что 32,1% руководителей слабо представляют себе схему документооборота в целом. Именно по этой причине могут возникнуть ситуации, когда документы запаздывают или не доходят до того, для кого они предназначены. Управляющий персонал обязательно должен знать сроки готовности документов и каналы их дальнейшего продвижения. В среднем 61,7% руководителей считают документооборот нерациональным и слабо проработанным.

О неэффективности документооборота на промышленных предприятиях лёгкой промышленности можно ещё сказать и потому, что в среднем всего лишь 26,4% опрошенных руководителей считают документооборот нормально функционирующим, а 61,7% нерациональным и слабо проработанным.

Как показали исследования 57,9% руководителей считают, что на их предприятиях документооборот частично автоматизирован. В тоже время 80,4% руководителей признают, что дальнейшая автоматизация документооборота необходима, так как может значительно поднять его эффективность.

В связи с этим, мы считаем необходимым остановиться на проблеме автоматизации. Сегодня всеобщая компьютеризация и автоматизация играет роль своеобразного фетиша. Внедрение автоматизированных систем управления – шаг для развития предприятия бесспорно нужный и

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Средний %	29,9	27,0	28,7	36,0	11,5	77,9	32,1	26,4	61,7	57,9	80,4
-----------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Мы считаем, что отмена и замена старых, ненужных и непонятных документов, впоследствии позволит управленческому персоналу обрабатывать все поступающие документы вовремя.

Необходимо также отметить, что 36,0% руководителей считают, что документов для принятия решения поступает достаточное количество, но много из них запаздывает. Мы считаем, что это связано с большой загруженностью документопотоков ненужными или лишними документами, на основе которых не принимаются управленческие решения. Следовательно, это еще раз подтверждает наш вывод о необходимости отмены и замены старых, ненужных и непонятных документов.

Неэффективным документооборот на предприятиях машиностроения можно назвать и потому, что 11,5% опрошенных руководителей говорят о том, что документы не только запаздывают, но и часто не доходят до адресата.

Немаловажен и тот факт, что 32,1% руководителей слабо представляют себе схему документооборота в целом. Именно по этой причине могут возникнуть ситуации, когда документы запаздывают или не доходят до того, для кого они предназначены. Управляющий персонал обязательно должен знать сроки готовности документов и каналы их дальнейшего продвижения. В среднем 61,7% руководителей считают документооборот нерациональным и слабо проработанным.

О неэффективности документооборота на предприятиях машиностроения можно еще сказать и потому, что в среднем лишь 26,4% опрошенных руководителей считают документооборот функционирующим нормально, а 61,7% нерациональным и слабо проработанным.

Как показали исследования, 57,9% руководителей считают, что на их предприятиях документооборот частично автоматизирован. В тоже время 80,4% руководителей признают, что дальнейшая автоматизация документооборота необходима, так как может значительно поднять его эффективность.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что информационная структу-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Разработка и совершенствование ручного или частично автоматизированного документооборота с нашей точки зрения, должны осуществляться на основе следующих принципов:

- **прямоточность** – обеспечение прохождения документов до места их непосредственного исполнения кратчайшими путями, для чего необходимы оптимальная логическая последовательность операций, безвозвратных движений и отсутствие лишних перемещений документов;
- **непрерывность** – поступательная подача документов на тот уровень, где по нему принимается решение. Такой принцип исключает задержку документов;
- **ритмичность** – пропорциональное распределение работы во времени и в пространстве и равномерность прохождения документов, подчинённых единому ритму движения;
- **пропорциональность** – равномерная и согласованная загрузка каналов движения документов;
- **параллельность** – одновременное выполнение отдельных операций по обработке и выполнению документов в процессе их движения.

Из выше сказанного можно сделать важный вывод, который заключается в том, что информационная структура должна обеспечить эффективный информационный обмен между подразделениями предприятия и при этом не позволять проходить на управленческие уровни ненужной информации. На каждом управленческом уровне должна квалифицированно осуществляться обработка и фильтрация информации. Следовательно, её количество и объём, связанные с исполнением функций управления, будут либо резко уменьшаться, либо она совсем не будет доходить до высших уровней.

И мы согласны здесь с предложением других исследователей, что критерием, характеризующим качество обработки информации на каждом

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ра должна обеспечить эффективный информационный обмен между подразделениями предприятия и при этом не позволять проходить на управленческие уровни ненужной информации. На каждом управленческом уровне должна квалифицированно осуществляться обработка и фильтрация информации, иначе ее количество и объем, связанные с исполнением функций управления, будут либо резко уменьшаться, либо совсем не будут доходить до высших уровней.

Проведенное исследование показало, что главными причинами слабой обработки информации являются следующие.

1. Неэффективное функционирование информационных систем и их недостаточный динамизм по сравнению с изменяющимися условиями производства.

2. Отсутствие на предприятиях четких критериев, позволяющих однозначно указать уровневую принадлежность информации.

3. Отсутствие документов, регламентирующих обязанности и ответственность каждого управленческого уровня в части приема, обработки и передачи информации.

4. Слабая подготовка должностных лиц всех уровней в вопросах обработки информации.

5. Спонтанная передача информации через один или несколько иерархических уровней.

Сосредоточение большого объема информации на высших уровнях управления оказывает негативное влияние и на передачу полномочий (делегирование ответственности) в нижестоящие звенья. Причина этого в том, что поскольку руководитель обладает подавляющей частью информации, то ему почти всегда легче выполнить ту или иную функцию самому, чем требовать ее выполнения подчиненными. А так как объем, особенно оперативной информации постоянно растет, то руководитель все больше погружается в лучину решения текущих производственных вопросов, а другие, как правило, стратегические проблемы из-за отсутствия времени остаются вне поля зрения.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Разработка и совершенствование ручного или частично автоматизированного документооборота с нашей точки зрения, должны осуществляться на основе следующих принципов:

- **прямоточность** – обеспечение прохождения документов до места их непосредственного исполнения кратчайшими путями, для чего необходимы оптимальная логическая последовательность операций, безвозвратных движений и отсутствие лишних перемещений документов;
- **непрерывность** – поступательная подача документов на тот уровень, где по нему принимается решение. Такой принцип исключает задержку документов;
- **ритмичность** – пропорциональное распределение работы во времени и в пространстве и равномерность прохождения документов, подчинённых единому ритму движения;
- **пропорциональность** – равномерная и согласованная загрузка каналов движения документов;
- **параллельность** – одновременное выполнение отдельных операций по обработке и выполнению документов в процессе их движения.

Из выше сказанного можно сделать важный вывод, который заключается в том, что информационная структура должна обеспечить эффективный информационный обмен между подразделениями предприятия и при этом не позволять проходить на управленческие уровни ненужной информации. На каждом управленческом уровне должна квалифицированно осуществляться обработка и фильтрация информации. Следовательно, её количество и объём, связанные с исполнением функций управления, будут либо резко уменьшаться, либо она совсем не будет доходить до высших уровней.

И мы согласны здесь с предложением других исследователей, что критерием, характеризующим качество обработки информации на каждом

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ра должна обеспечить эффективный информационный обмен между подразделениями предприятия и при этом не позволять проходить на управленческие уровни ненужной информации. На каждом управленческом уровне должна квалифицированно осуществляться обработка и фильтрация информации, иначе ее количество и объем, связанные с исполнением функций управления, будут либо резко уменьшаться, либо совсем не будут доходить до высших уровней.

Проведенное исследование показало, что главными причинами слабой обработки информации являются следующие.

1. Неэффективное функционирование информационных систем и их недостаточный динамизм по сравнению с изменяющимися условиями производства.
2. Отсутствие на предприятиях четких критериев, позволяющих однозначно указать уровневую принадлежность информации.
3. Отсутствие документов, регламентирующих обязанности и ответственность каждого управленческого уровня в части приема, обработки и передачи информации.
4. Слабая подготовка должностных лиц всех уровней в вопросах обработки информации.
5. Спонтанная передача информации через один или несколько иерархических уровней.

Сосредоточение большого объема информации на высших уровнях управления оказывает негативное влияние и на передачу полномочий (делегирование ответственности) в нижестоящие звенья. Причина этого в том, что поскольку руководитель обладает подавляющей частью информации, то ему почти всегда легче выполнить ту или иную функцию самому, чем требовать ее выполнения подчиненными. А так как объем, особенно оперативной информации постоянно растет, то руководитель все больше погружается в лучину решения текущих производственных вопросов, а другие, как правило, стратегические проблемы из-за отсутствия времени остаются вне поля зрения.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

управленческом уровне, может служить коэффициент фильтрации, исчисляемый как отношение получаемой управленческим уровнем информации к передаваемой им на следующий вышестоящий управленческий уровень через информационные связи [98].

Необходимо также отметить, что на практике рассчитать коэффициент фильтрации с высокой степенью точности достаточно трудно, так как не существует специальной методики при помощи которой можно было бы рассчитать число информационных связей руководителя с нижестоящими управленческими уровнями по нерешенным вопросам и с вышестоящими управленческими уровнями по этим же вопросам.

В настоящее время обработка и фильтрация информации совершенно недостаточны, и руководители практически всех уровней управления получают намного больше информации, чем они могли бы получить без какого-либо ущерба для эффективности исполнения ими своих функций. Это подтверждает и зарубежная практика. Так по данным зарубежных исследований коэффициент использования управленческой информации в США составляет не более 0,5 [112].

Нами установлено, что главными причинами необоснованно большого объема информации, идущей в вышестоящие управленческие звенья, являются:

1. Неэффективное функционирование информационных систем и их недостаточный динамизм по сравнению с изменяющимися условиями производства.
2. Отсутствие на предприятиях четких критериев, позволяющих однозначно указать уровневую принадлежность информации.
3. Отсутствие документов, регламентирующих обязанности и ответственность каждого управленческого уровня в части приема, обработки и передачи информации.
4. Слабая подготовка должностных лиц всех уровней в вопросах обработки информации.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ра должна обеспечить эффективный информационный обмен между подразделениями предприятия и при этом не позволять проходить на управленческие уровни ненужной информации. На каждом управленческом уровне должна квалифицированно осуществляться обработка и фильтрация информации, иначе ее количество и объем, связанные с исполнением функций управления, будут либо резко уменьшаться, либо совсем не будут доходить до высших уровней.

Проведенное исследование показало, что главными причинами слабой обработки информации являются следующие.

1. Неэффективное функционирование информационных систем и их недостаточный динамизм по сравнению с изменяющимися условиями производства.

2. Отсутствие на предприятиях четких критериев, позволяющих однозначно указать уровневую принадлежность информации.

3. Отсутствие документов, регламентирующих обязанности и ответственность каждого управленческого уровня в части приема, обработки и передачи информации.

4. Слабая подготовка должностных лиц всех уровней в вопросах обработки информации.

5. Спонтанная передача информации через один или несколько иерархических уровней.

Сосредоточение большого объема информации на высших уровнях управления оказывает негативное влияние и на передачу полномочий (делегирование ответственности) в нижестоящие звенья. Причина этого в том, что поскольку руководитель обладает подавляющей частью информации, то ему почти всегда легче выполнить ту или иную функцию самому, чем требовать ее выполнения подчиненными. А так как объем, особенно оперативной информации постоянно растет, то руководитель все больше погружается в пучину решения текущих производственных вопросов, а другие, как правило, стратегические проблемы из-за отсутствия времени остаются вне поля зрения.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

5. Спонтанная передача информации через один или несколько уровней.

Сосредоточение большого объема информации на высших уровнях управления оказывает негативное влияние и на передачу полномочий (делегирование ответственности) в нижестоящие звенья. Причина этого в том, что поскольку руководитель обладает подавляющей частью информации, то ему почти всегда легче выполнить ту или иную функцию самому, чем потребовать её выполнения подчинёнными. А так как объем, особенно оперативной информации, постоянно растёт, то руководитель всё больше погружается в пучину решения текущих производственных вопросов, а другие, как правило, стратегические проблемы из-за отсутствия времени остаются вне его поля зрения.

Излишняя централизация оперативного управления затрудняет и развитие способностей руководителей нижестоящих звеньев, и они всё более отстраняются от практики непосредственного управления. У нижестоящих руководителей в этих случаях могут исчезнуть мотивационные стимулы к управлению. Помимо отрицательной самой по себе, эта ситуация зачастую ведёт к тому, что и решения, переданные свыше, выполняются на нижестоящих уровнях без должной инициативы, а нередко и вовсе не выполняются.

Руководитель, располагающий информацией, предназначенной для нижестоящих звеньев, склонен чаще принимать решения, чем передавать эту информацию и право принимать решения своим подчинённым. Это является дефектом информационной структуры и приводит к тому, что руководитель скорее является человеком действия, чем рассудка, вечно спешащим, предпочитающим устную информацию письменной.

Таким образом, можно сделать вывод, который заключается в том, что совершенствование организационной и информационной структур управления промышленным предприятием с целью обеспечения эффективного процесса обмена информацией между его подразделениями

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Излишняя централизация оперативного управления затрудняет и развитие способностей руководителей нижестоящих звеньев, и они все более отстраняются от практики непосредственного управления. У нижестоящих руководителей в этих случаях могут исчезнуть мотивационные стимулы к управлению. Помимо отрицательной самой по себе, эта ситуация зачастую ведет к тому, что и решения, переданные свыше, выполняются на нижестоящих уровнях без должной инициативы, а нередко и вовсе не выполняются.

Руководитель, располагающей информацией, предназначенной для нижестоящих звеньев, склонен чаще принимать решения, чем передавать эту информацию и право принимать решения своим подчиненным. Это является дефектом информационной структуры и приводит к тому, что руководитель скорее является человеком действия, чем рассудка, вечно спешащим, предпочитающий устную информацию письменной.

В связи с этим мы считаем необходимым остановиться на проблеме автоматизации. Внедрение автоматизированных систем управления – шаг для развития предприятия бесспорно нужный и жизненно важный в условиях острой конкурентной борьбы, но с небольшой оговоркой. Он экономически оправдан при определенных условиях. Если автоматизации было подвергнуто нечто не имеющее ясной структуры, жестких взаимосвязей, строго прописанных обязанностей каждого, то она может привести не только к еще большему хаосу, но и к потере управляемости вообще. Автоматизация не должна являться целью, она всего лишь средство для увеличения эффективности управленческого процесса на предприятии.

Одно из направлений, позволяющее увеличить эффективность информационного обмена на предприятии является привлечение разных технических средств (компьютеры, принтеры, сканеры и т.д.). На сколько эффективно используются технические средства получения, обработки и передачи информации, представленные на рис.3.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

5. Спонтанная передача информации через один или несколько уровней.

Сосредоточение большого объема информации на высших уровнях управления оказывает негативное влияние и на передачу полномочий (делегирование ответственности) в нижестоящие звенья. Причина этого в том, что поскольку руководитель обладает подавляющей частью информации, то ему почти всегда легче выполнить ту или иную функцию самому, чем потребовать её выполнения подчинёнными. А так как объем, особенно оперативной информации, постоянно растёт, то руководитель всё больше погружается в пучину решения текущих производственных вопросов, а другие, как правило, стратегические проблемы из-за отсутствия времени остаются вне его поля зрения.

Излишняя централизация оперативного управления затрудняет и развитие способностей руководителей нижестоящих звеньев, и они всё более отстраняются от практики непосредственного управления. У нижестоящих руководителей в этих случаях могут исчезнуть мотивационные стимулы к управлению. Помимо отрицательной самой по себе, эта ситуация зачастую ведёт к тому, что и решения, переданные свыше, выполняются на нижестоящих уровнях без должной инициативы, а нередко и вовсе не выполняются.

Руководитель, располагающий информацией, предназначенной для нижестоящих звеньев, склонен чаще принимать решения, чем передавать эту информацию и право принимать решения своим подчинённым. Это является дефектом информационной структуры и приводит к тому, что руководитель скорее является человеком действия, чем рассудка, вечно спешащим, предпочитающим устную информацию письменной.

Таким образом, можно сделать вывод, который заключается в том, что совершенствование организационной и информационной структур управления промышленным предприятием с целью обеспечения эффективного процесса обмена информацией между его подразделениями

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Излишняя централизация оперативного управления затрудняет и развитие способностей руководителей нижестоящих звеньев, и они все более отстраняются от практики непосредственного управления. У нижестоящих руководителей в этих случаях могут исчезнуть мотивационные стимулы к управлению. Помимо отрицательной самой по себе, эта ситуация зачастую ведет к тому, что и решения, переданные свыше, выполняются на нижестоящих уровнях без должной инициативы, а нередко и вовсе не выполняются.

Руководитель, располагающей информацией, предназначенной для нижестоящих звеньев, склонен чаще принимать решения, чем передавать эту информацию и право принимать решения своим подчиненным. Это является дефектом информационной структуры и приводит к тому, что руководитель скорее является человеком действия, чем рассудка, вечно спешащим, предпочитающий устную информацию письменной.

В связи с этим мы считаем необходимым остановиться на проблеме автоматизации. Внедрение автоматизированных систем управления – шаг для развития предприятия бесспорно нужный и жизненно важный в условиях острой конкурентной борьбы, но с небольшой оговоркой. Он экономически оправдан при определенных условиях. Если автоматизации было подвергнуто нечто не имеющее ясной структуры, жестких взаимосвязей, строго прописанных обязанностей каждого, то она может привести не только к еще большему хаосу, но и к потере управляемости вообще. Автоматизация не должна являться целью, она всего лишь средство для увеличения эффективности управленческого процесса на предприятии.

Одно из направлений, позволяющее увеличить эффективность информационного обмена на предприятии является привлечение разных технических средств (компьютеры, принтеры, сканеры и т.д.). На сколько эффективно используются технические средства получения, обработки и передачи информации, представленные на рис.3.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

загруженностью документопотоков ненужными или лишними документами, на основе которых не принимаются управленческие решения. Следовательно, это ещё раз подтверждает наш вывод о необходимости отмены и замены старых, ненужных и непонятных документов.

Неэффективным документооборот на предприятиях лёгкой промышленности можно назвать ещё и потому, что 11,5% опрошенных руководителей говорят о том, что документы не только запаздывают, но часто и не доходят до адресата.

Немаловажен и тот факт, что 32,1% руководителей слабо представляют себе схему документооборота в целом. Именно по этой причине могут возникать ситуации, когда документы запаздывают или не доходят до того, для кого они предназначены. Управляющий персонал обязательно должен знать сроки готовности документов и каналы их дальнейшего продвижения. В среднем 61,7% руководителей считают документооборот нерациональным и слабо проработанным.

О неэффективности документооборота на промышленных предприятиях лёгкой промышленности можно ещё сказать и потому, что в среднем всего лишь 26,4% опрошенных руководителей считают документооборот нормально функционирующим, а 61,7% нерациональным и слабо проработанным.

Как показали исследования 57,9% руководителей считают, что на их предприятиях документооборот частично автоматизирован. В тоже время 80,4% руководителей признают, что дальнейшая автоматизация документооборота необходима, так как может значительно поднять его эффективность.

В связи с этим, мы считаем необходимым остановиться на проблеме автоматизации. Сегодня всеобщая компьютеризация и автоматизация играет роль своеобразного фетиша. Внедрение автоматизированных систем управления – шаг для развития предприятия бесспорно нужный и

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Излишняя централизация оперативного управления затрудняет и развитие способностей руководителей нижестоящих звеньев, и они все более отстраняются от практики непосредственного управления. У нижестоящих руководителей в этих случаях могут исчезнуть мотивационные стимулы к управлению. Помимо отрицательной самой по себе, эта ситуация зачастую ведет к тому, что и решения, переданные свыше, выполняются на нижестоящих уровнях без должной инициативы, а нередко и вовсе не выполняются.

Руководитель, располагающей информацией, предназначенной для нижестоящих звеньев, склонен чаще принимать решения, чем передавать эту информацию и право принимать решения своим подчиненным. Это является дефектом информационной структуры и приводит к тому, что руководитель скорее является человеком действия, чем рассудка, вечно спешащим, предпочитающий устную информацию письменной.

В связи с этим мы считаем необходимым остановиться на проблеме автоматизации. Внедрение автоматизированных систем управления – шаг для развития предприятия бесспорно нужный и жизненно важный в условиях острой конкурентной борьбы, но с небольшой оговоркой. Он экономически оправдан при определенных условиях. Если автоматизации было подвергнуто нечто не имеющее ясной структуры, жестких взаимосвязей, строго прописанных обязанностей каждого, то она может привести не только к еще большему хаосу, но и к потере управляемости вообще. Автоматизация не должна являться целью, она всего лишь средство для увеличения эффективности управленческого процесса на предприятии.

Одно из направлений, позволяющее увеличить эффективность информационного обмена на предприятии является привлечение разных технических средств (компьютеры, принтеры, сканеры и т.д.). На сколько эффективно используются технические средства получения, обработки и передачи информации, представленные на рис.3.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

жизненно важный в условиях острой конкурентной борьбы, но с небольшой оговоркой. Он экономически оправдан при определенных условиях.

Если автоматизации было подвергнуто нечто не имеющее ясной структуры, жестких взаимосвязей, строго прописанных обязанностей каждого, то она может привести не только к еще большему хаосу, но и к потере управляемости вообще.

Обычно в первую очередь на предприятиях легкой промышленности стремятся компьютеризировать экономический блок, логично рассудив, что основная необходимая для принятия решений информация поступает из бухгалтерии. К сожалению, в большинстве случаев автоматизация проводится бессистемно и частично. Скажем только для некоторых бухгалтерских операций. В итоге предприятие выигрывает на составлении бухгалтерского отчета несколько дней, затратив на создание автоматизированных рабочих мест немалые средства. А руководитель при этом не получает необходимой ему информации.

Из-за бессистемности автоматизации и неподготовленности к этому персонала случаются казусы. Например, на одном из предприятий бухгалтер, который вел книгу покупок, при нестыковке данных с учетом расчетов с поставщиками регулярно их подделывал. Он слегка корректировал цифры в нужную сторону в компьютерной базе данных, ставя таким образом предприятие под удар налоговой службы. Такие примеры, по нашим данным, к сожалению не единичны.

Автоматизация не должна являться целью, она всего лишь средство для увеличения эффективности управленческого процесса на предприятии.

Поэтому в нынешних условиях предприятиям необходимо вначале упорядочить управленческие процессы в ручном контуре, а впоследствии совместить это с автоматизацией.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

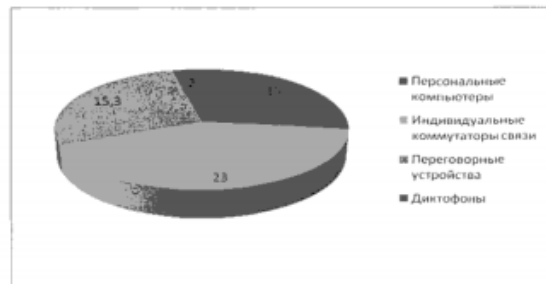


Рис.3 Оценка обеспеченности руководителей техническими средствами получения, обработки и передачи информации (в %)

Как видно из рис.3, персональные компьютеры имеют в среднем 15% руководителей, индивидуальные коммутаторы связи, переговорные устройства и диктофоны – 23%, 15,3% и 2% руководителей соответственно. Эти показатели нельзя признать высокими, особенно в иерархическом плане, поскольку на низшем и среднем уровнях управления обеспеченность вышеуказанными средствами оргтехники существенно ниже средних показателей на предприятиях. Значительные претензии со стороны специалистов всех уровней вызывает недостаточная техническая оснащенность предприятия современными средствами приема, передачи и обработки информации и в частности персональными компьютерами. Это мероприятие должно в значительной степени активизировать процесс роста эффективности функционирования и ИСУ, и системы управления в целом. Наличие организационных и технических проблем функционирования ИСУ подтверждается и мнением руководителей об объеме поступающей информации, что отмечено выше.

Причины такой технической оснащенности рабочих мест руководителей неоднозначны. Здесь играют роль и недостаток финансовых ресурсов для приобретения особенно компьютерной техники, и определенная удаленность руководителей от современного технического обеспечения (своего рода боязнь новой техники обработки и получения информации), особенно проявляющая-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

но сделать предположение, что информационная система на предприятиях работает недостаточно эффективно. Это подтверждается и тем, что более 47,0% руководителей не хватает поступающей информации, необходимой для принятия правильных решений. Здесь также надо подчеркнуть тот момент, что “информационный голод” в большей мере испытывают высшие иерархические звенья управления, т.е. те, которые должны принимать решения стратегической направленности, и это весьма тревожный симптом, особенно в ситуации, когда предприятия в связи с ликвидацией отраслевых министерств перестали получать в централизованном порядке не только стратегическую, но и оперативную информацию необходимую для нормального осуществления процесса управления производством.

На удовлетворение “информационного голода” существенное влияние оказывает и уровень обеспечения руководителей техническими средствами получения, передачи и обработки информации. Проведенные исследования выявили, что персональные компьютеры имеют в среднем 14,4% руководителей, индивидуальные коммутаторы связи, переговорные устройства и диктофоны – 22,9%, 14,2% и 1,8% руководителей соответственно. Эти показатели нельзя признать высокими, особенно в иерархическом плане, поскольку на низшем и среднем уровнях управления обеспеченность вышеуказанными средствами оргтехники существенно ниже средних показателей на предприятиях.

Приведенные количественные характеристики информации необходимо дополнить качественными ее характеристиками, которые также приведены в таблице 8, и которые приобретают особую значимость для своевременности и правильности принимаемых решений.

Из их анализа видно, что лишь 14,2% руководителей считают поступающую к ним информацию полностью соответствующей предъявляемым к ней требованиям, при этом меньше всего удовлетворены качеством информации заместители директоров. Если же учесть, что эта категория руководителей дала одну из самых низких оценок уровня достаточности

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

принятие решения всегда является важнейшей функцией руководителя, так как, если оно содержит даже незначительные элементы неопределенности, то может быть принято только человеком. ЭВМ – инструмент, который позволяет в режиме реального времени обрабатывать большие объемы информации, просчитывать различные варианты решений, тем самым, увеличивая не только скорость информационного процесса на предприятии, но и эффективность управления.

Четкость функционирования любой системы управления в большой степени определяется документами, формально закрепляющими функции, права и ответственность должностных лиц, причем, чем сложнее характер производства, тем сложнее организационная и информационная структура управления и тем в большей мере проявляется необходимость документальной регламентации управленческого процесса, поскольку сбой в каком-нибудь одном управленческом звене может потянуть за собой сбои в других звеньях и в цепи в целом. Наши данные по показателям документационного обеспечения и позициям руководителей в отношении его необходимости, а также показатели, характеризующие организационный распорядок, представлены в таблице 12.

Из приведенных в таблице 12 данных видно, что на предприятиях при относительно неплохом уровне обеспечения должностными инструкциями руководителей всех уровней, резервы совершенствования этого процесса далеко не исчерпаны, тем более, что у 28% руководителей обязанности определены в общих чертах, а у около 6% – определены словесно, тогда как 85,3% руководителей считают необходимым иметь четкую документальную регламентацию своего трудового процесса, причем в этом вопросе руководители всех уровней практически занимают одинаковую позицию.

Четкий распорядок рабочего дня имеют лишь 32,7% руководителей, и хотя у 55,13% руководителей распорядок имеется и выполняется в общих чертах, резервы совершенствования организационного процесса управления достаточно велики и их необходимо использовать. К этому следует добавить, что около 7,3% руководителей распорядка рабочего дня не имеют совсем.

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

Таблица 10
Уровень занятости руководителей перспективными и оперативными проблемами и определяющие этот процесс причины (по данным экспертного исследования, в %)

Уровни управления	Занятость		Причины преобладания оперативных решений	
	Перспективные решения	Оперативные (текущие) решения	Они просты и информационно обеспечены	Они создают ощущение непосредственного вклада в производство
Мастера и ст. мастера	11,2	88,8	16,7	27,8
Без указания должности	18,9	81,1	2,7	18,9
Зам. начальников цехов	27,8	72,2	5,6	30,5
Зам. начальников отделов	23,6	76,4	5,9	41,2
Начальники цехов	30,5	69,5	11,0	25,0
Зам. главных инженеров	45,0	55,0	5,0	20,0
Главные инженеры	57,2	42,8	0,0	7,7
Зам. начальников управления	22,8	77,2	0,0	54,3
Главные специалисты	24,5	75,5	0,0	35,3
Начальники управления	49,1	50,9	0,0	33,3
Заместители директоров	36,4	63,6	4,5	27,5
В среднем	30,5	69,5	4,7	29,2

Четкость функционирования любой системы управления в большой степени определяется документами, формально закрепляющими функции, права и ответственность должностных лиц, причем, чем сложнее характер производства, тем сложнее организационная и информационная структура управления и тем в большей мере проявляется необходимость документальной регламентации управленческого процесса, поскольку сбой в каком-нибудь одном управленческом звене может потянуть за собой сбои в других звеньях и в цепи в целом. Наши данные по показателям документационного обеспечения и позициям руководителей в отношении его необходимости, а также показатели, характеризующие организационный распорядок, представлены в таблице 11.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

принятие решения всегда является важнейшей функцией руководителя, так как, если оно содержит даже незначительные элементы неопределенности, то может быть принято только человеком. ЭВМ – инструмент, который позволяет в режиме реального времени обрабатывать большие объемы информации, просчитывать различные варианты решений, тем самым, увеличивая не только скорость информационного процесса на предприятии, но и эффективность управления.

Четкость функционирования любой системы управления в большой степени определяется документами, формально закрепляющими функции, права и ответственность должностных лиц, причем, чем сложнее характер производства, тем сложнее организационная и информационная структура управления и тем в большей мере проявляется необходимость документальной регламентации управленческого процесса, поскольку сбой в каком-нибудь одном управленческом звене может потянуть за собой сбой в других звеньях и в цепи в целом. Наши данные по показателям документационного обеспечения и позициям руководителей в отношении его необходимости, а также показатели, характеризующие организационный распорядок, представлены в таблице 12.

Из приведенных в таблице 12 данных видно, что на предприятиях при относительно неплохом уровне обеспечения должностными инструкциями руководителей всех уровней, резервы совершенствования этого процесса далеко не исчерпаны, тем более, что у 28% руководителей обязанности определены в общих чертах, а у около 6% – определены словесно, тогда как 85,3% руководителей считают необходимым иметь четкую документальную регламентацию своего трудового процесса, причем в этом вопросе руководители всех уровней практически занимают одинаковую позицию.

Четкий распорядок рабочего дня имеют лишь 32,7% руководителей, и хотя у 55,13% руководителей распорядок имеется и выполняется в общих чертах, резервы совершенствования организационного процесса управления достаточно велики и их необходимо использовать. К этому следует добавить, что около 7,3% руководителей распорядка рабочего дня не имеют совсем.

Таблица 11
 Определение обязанностей руководителей нормативными документами и соблюдение распорядка рабочего дня (по данным экспертного исследования, в %)

Показатели	Уровни управления	Определены четко должностной инструкцией	Определены нечетко должностной инструкцией	Определены словесно	Четкое определение необходимо	В четком определении нет необходимости	Распорядок четкий и соблюдается	Распорядок соблюдается в общих чертах	Распорядок не соблюдается	Распорядок рабочего дня нет
Мастера и ст. мастера		66,7	22,2	11,1	88,9	11,1	0,0	44,4	33,3	5,6
Без указания должности		43,2	45,9	10,9	83,8	10,8	0,0	27,0	51,4	8,1
Зам. начальников цехов		55,6	36,1	5,6	77,8	13,9	8,3	25,0	66,7	5,6
Зам. начальников отделов		23,5	64,7	5,8	64,7	29,4	5,9	23,5	64,7	5,9
Начальники цехов		63,9	30,6	5,5	75,5	8,4	16,1	36,1	61,1	0,0
Зам. главных инженеров		30,0	70,0	0,0	65,0	25,0	10,0	15,0	85,0	0,0
Главные инженеры		76,9	23,1	0,0	100,0	0,0	0,0	30,8	61,5	7,7
Зам. начальников управления		57,1	31,4	11,5	85,7	8,6	5,7	37,1	54,3	5,7
Главные специалисты		52,9	35,3	5,9	76,5	23,5	0,0	17,6	64,7	5,9
Начальники управления		41,8	58,2	0,0	83,3	16,7	0,0	37,5	45,8	16,7
Заместители директоров		50,0	45,5	5,5	81,8	13,6	4,6	27,6	63,6	4,5
В среднем		51,1	42,1	5,6	80,3	14,6	4,6	29,2	59,3	8,7

Из приведенных данных видно, что на предприятиях при относительно неплохом уровне обеспечения должностными инструкциями руководителей всех уровней, резервы совершенствования этого процесса далеко не исчерпаны, тем более, что у 42,1% руководителей обязанности определены

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

принятие решения всегда является важнейшей функцией руководителя, так как, если оно содержит даже незначительные элементы неопределенности, то может быть принято только человеком. ЭВМ – инструмент, который позволяет в режиме реального времени обрабатывать большие объемы информации, просчитывать различные варианты решений, тем самым, увеличивая не только скорость информационного процесса на предприятии, но и эффективность управления.

Четкость функционирования любой системы управления в большой степени определяется документами, формально закрепляющими функции, права и ответственность должностных лиц, причем, чем сложнее характер производства, тем сложнее организационная и информационная структура управления и тем в большей мере проявляется необходимость документальной регламентации управленческого процесса, поскольку сбой в каком-нибудь одном управленческом звене может потянуть за собой сбои в других звеньях и в цепи в целом. Наши данные по показателям документационного обеспечения и позициям руководителей в отношении его необходимости, а также показатели, характеризующие организационный распорядок, представлены в таблице 12.

Из приведенных в таблице 12 данных видно, что на предприятиях при относительно неплохом уровне обеспечения должностными инструкциями руководителей всех уровней, резервы совершенствования этого процесса далеко не исчерпаны, тем более, что у 28% руководителей обязанности определены в общих чертах, а у около 6% – определены словесно, тогда как 85,3% руководителей считают необходимым иметь четкую документальную регламентацию своего трудового процесса, причем в этом вопросе руководители всех уровней практически занимают одинаковую позицию.

Четкий распорядок рабочего дня имеют лишь 32,7% руководителей, и хотя у 55,13% руководителей распорядок имеется и выполняется в общих чертах, резервы совершенствования организационного процесса управления достаточно велики и их необходимо использовать. К этому следует добавить, что около 7,3% руководителей распорядка рабочего дня не имеют совсем.

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

лены в общих чертах, а у более 5% – определены словесно, тогда как более 80% руководителей считают необходимым иметь четкую документальную регламентацию своего трудового процесса, причем в этом вопросе руководители всех уровней практически занимают одинаковую позицию (см. табл. 11).

Четкий распорядок рабочего дня имеют лишь около 30% руководителей, и хотя у 59,3% руководителей распорядок имеется и выполняется в общих чертах, резервы совершенствования организационного процесса управления достаточно велики и их необходимо использовать. К этому следует добавить, что более чем 14% руководителей распорядка рабочего дня не имеют совсем.

Здесь следует заметить, что организационная четкость процесса управления закладывается на высших управленческих уровнях, и если этой четкости на высшем уровне нет или она недостаточна, то на нижестоящих управленческих уровнях обеспечить ее практически невозможно.

Для более эффективного исполнения управленческих функций, повышения качества передаваемой на различные уровни управления информации и снижения информационной нагрузки управленческого персонала в целом и руководителей производства в особенности в каждом звене, необходимы рационально построенные и четко функционирующие информационные системы, являющиеся как бы "кровеносной системой" производственного организма и отвечающие следующим основополагающим требованиям.

1. Они должны иметь достаточную мощность входа, переработки и выхода информации, чтобы обеспечить ею все управленческие уровни и всех руководителей на этих уровнях.

2. Они должны быть оперативными, чувствительными и четкими, способными к быстрой перестройке, обусловленной любыми, как общими и стабильными, так и локальными и временными изменениями условий производства.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Таблица 12

**Определение обязанностей руководителей нормативными докумен-
тами и соблюдение распорядка рабочего дня
(по данным экспертного исследования, в %)**

Уровни управле- ния	Оценка документально- го определения обяза- нностей руководителей			Оценка определе- ния четкости обяза- нностей руково- дителей		Оценка соблюдения распорядка дня руководителей			
	Опреде- лены четко долж- ностной инструк- цией	Опре- делены нечетко долж- ностной инструк- цией	Опре- делены словес- но	Четкое опреде- ление необ- ходимо	В четком опреде- лении нет необходи- мости	Распори- док чет- кий и со- блюдает- ся	Распо- рядок со- блюдает- ся в общих чертах	Распо- рядок не соблю- дается	Распо- рядка рабо- чего дня нет
Началь- ники отде- лов	67,1	23,1	10,9	89,0	10,8	45,1	32,1	14,0	6,1
Началь- ники це- хов	64,0	31,2	6,5	76,1	9,1	37,0	60,9	15,9	9,0
Функци- ональные специали- сты	77,0	22,9	0,0	99,0	0,0	31,0	62,2	18,3	8,1
Высшее звено управле- ния	53,0	35,1	6,0	77,1	24,5	18,0	65,1	9,1	6,0
В среднем	65,2	28,0	5,85	85,3	11,1	32,7	55,1	14,3	7,3

Здесь следует заметить, что организационная четкость процесса управле-
ния закладывается на высших управленческих уровнях, и если этой четкости
на высшем уровне нет или она недостаточна, то на нижестоящих управленче-
ских уровнях обеспечить ее практически невозможно.

Для более эффективного исполнения управленческих функций, по-
вышения качества передаваемой на различные уровни управления ин-
формации и снижения информационной нагрузки управленческого персонала
в целом и руководителей производства в особенности в каждом звене, необхо-
димы рационально построенные и четко функционирующие информационные
системы производственного организма.

Создание и функционирование информационных систем, отвечающих
вышеприведенным требованиям, являясь важным вкладом в решение пробле-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

лены в общих чертах, а у более 5% – определены словесно, тогда как бо-
лее 80% руководителей считают необходимым иметь четкую докумен-
тальную регламентацию своего трудового процесса, причем в этом вопро-
се руководители всех уровней практически занимают одинаковую пози-
цию (см. табл. 11).

Четкий распорядок рабочего дня имеют лишь около 30% руководе-
лей, и хотя у 59,3% руководителей распорядок имеется и выполняется в
общих чертах, резервы совершенствования организационного процесса
управления достаточно велики и их необходимо использовать. К этому
следует добавить, что более чем 14% руководителей распорядка рабочего
дня не имеют совсем.

Здесь следует заметить, что организационная четкость процесса
управления закладывается на высших управленческих уровнях, и если
этой четкости на высшем уровне нет или она недостаточна, то на ниже-
стоящих управленческих уровнях обеспечить ее практически невозможно.

Для более эффективного исполнения управленческих функций, по-
вышения качества передаваемой на различные уровни управления ин-
формации и снижения информационной нагрузки управленческого пер-
сонала в целом и руководителей производства в особенности в каждом
звене, необходимы рационально построенные и четко функционирующие
информационные системы, являющиеся как бы "кровеносной системой"
производственного организма и отвечающие следующим основопола-
гающим требованиям.

1. Они должны иметь достаточную мощность входа, переработки и
выхода информации, чтобы обеспечить ею все управленческие уровни и
всех руководителей на этих уровнях.

2. Они должны быть оперативными, чувствительными и четкими,
способными к быстрой перестройке, обусловленной любыми, как общими
и стабильными, так и локальными и временными изменениями условий
производства.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

Таблица 12
**Определение обязанностей руководителей нормативными докумен-
 тами и соблюдение распорядка рабочего дня
 (по данным экспертного исследования, в %)**

Уровни управле- ния	Оценка документально- определения обязан- ностей руководителей			Оценка определе- ния четкости обя- занностей руково- дителей		Оценка соблюдения распорядка дня руководителей			
	Опреде- лены четко долж- ностной инструк- цией	Опре- делены неточно долж- ностной инструк- цией	Опре- делены словес- но	Четкое опреде- ление необ- ходимо	В четком опреде- лении нет необходи- мости	Распо- рядок чет- кий и со- блюдает- ся	Распо- рядок со- блюдает- ся в общих чертах	Распо- рядок не соблю- дается	Распо- рядка рабо- чего дня нет
Началь- ники отде- лов	67,1	23,1	10,9	89,0	10,8	45,1	32,1	14,0	6,1
Началь- ники це- хов	64,0	31,2	6,5	76,1	9,1	37,0	60,9	15,9	9,0
Функцио- нальные специали- сты	77,0	22,9	0,0	99,0	0,0	31,0	62,2	18,3	8,1
Высшее звено управле- ния	53,0	35,1	6,0	77,1	24,5	18,0	65,1	9,1	6,0
В среднем	65,2	28,0	5,85	85,3	11,1	32,7	55,1	14,3	7,3

Здесь следует заметить, что организационная четкость процесса управле-
ния закладывается на высших управленческих уровнях, и если этой четкости
на высшем уровне нет или она недостаточна, то на нижестоящих управленче-
ских уровнях обеспечить ее практически невозможно.

Для более эффективного исполнения управленческих функций, по-
вышения качества передаваемой на различные уровни управления ин-
формации и снижения информационной нагрузки управленческого персонала
в целом и руководителей производства в особенности в каждом звене, необхо-
димо рационально построенные и четко функционирующие информационные
системы производственного организма.

Создание и функционирование информационных систем, отвечающих
вышеприведённым требованиям, являясь важным вкладом в решение пробле-

ленческие уровни стратегическую информацию, необходимую для осуще-
ствления функций прогнозирования и перспективного планирования.

Создание и функционирование информационных систем, отвечаю-
щих вышеприведённым требованиям, являясь важным вкладом в решение
проблемы перегрузки управленческого персонала, сделает управ-
ленческий процесс более четким и качественным и поднимет роль управ-
ленческого фактора в интенсификации производства.

**2.3 Организационно-технические факторы управления производ-
ством на промышленных предприятиях.**

Рост объемов информации и потребности в ней управленческого пер-
сонала базируется на объективных закономерностях развития экономики.
В литературе, как уже отмечалось, приводятся данные о том, что этот объ-
ем связан квадратичной зависимостью с ростом объемов производства^{*)}.
Следует отметить, что при этом существенно растет удельный вес внеш-
ней информации, поскольку закономерности развития техники и экономи-
ки увеличили влияние внешних факторов на эффективность деятельности
промышленных предприятий. В результате у руководителей выросла в
объеме функция управления, связанная с поддержанием необходимых
контактов объекта управления с внешней средой. Специализация про-
мышленных предприятий, цехов, участков увеличивает производи-
тельность труда работающих и процесс этот закономерен. Однако, увеличение
взаимосвязей, а, следовательно, и взаимозависимостей между звеньями
производственной системы накладывает дополнительные трудности на
процессы управления ими, и руководители вынуждены постоянно держать
в поле зрения многие внешние объекты и в зависимости от их деятельно-
сти осуществлять процессы управления. Последнее является одной из
главных причин особенно резкого роста объемов информации в системе

^{*)} Рассматривая эти вопросы, мы не ориентируемся на современную ситуацию в экономике Рос-
сии, характеризуемую беспрецедентным спадом объемов производства, поскольку эта ориентация ис-
ключила бы необходимость рассматривать поднимаемые в работе проблемы в принципе.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

мы перегрузки управленческого персонала, сделает управленческий процесс более четким и качественным и поднимет роль управленческого фактора в интенсификации производства.

Проведенные исследования показали, что эффективная информационная структура управления должна:

- обеспечить информацией все управленческие уровни предприятия;
- изменяться в соответствии с изменением условий производства;
- исключать проникновение на управленческие уровни информации для них не предназначенной;
- предоставлять в максимальной степени качественную информацию;
- доставлять информацию только тем подразделениям, которые в действительности испытывают в ней потребность;
- при необходимости предоставлять на соответствующие уровни управления стратегическую информацию.

Мы согласны со специалистами высказывающими следующие требования к информационной структуре управления: ИСУ должна иметь достаточную мощность входа, переработки и выхода информации, чтобы обеспечить ею как все управленческие уровни, так и всех руководителей на этих уровнях; она должна быть оперативной, чувствительной и четкой, способной к быстрой перестройке; предоставленные ею данные должны быть предельно краткими и одновременно понятными для персонала того управленческого уровня, которому они предназначены; объем и содержание поступающей информации должны быть достаточными для принятия решений; поставляемая информация должна быть однозначно ориентированной на определенные управленческие уровни; достоверность поставляемой ИСУ информации должна гарантироваться в пределах строго установленных временных интервалов; периодичность поставки информации должна быть одина для всех управленческих уровней, если эта информация взаимосвязана; ИСУ должна обладать свойством перспективной адаптации и ориентации на возможные изменения в количественных и качественных показателях поставляемой ею информации; ИСУ

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

ленческие уровни стратегическую информацию, необходимую для осуществления функций прогнозирования и перспективного планирования.

Создание и функционирование информационных систем, отвечающих вышеприведенным требованиям, являясь важным вкладом в решение проблемы перегрузки управленческого персонала, сделает управленческий процесс более четким и качественным и поднимет роль управленческого фактора в интенсификации производства.

2.3 Организационно-технические факторы управления производством на промышленных предприятиях.

Рост объемов информации и потребности в ней управленческого персонала базируется на объективных закономерностях развития экономики. В литературе, как уже отмечалось, приводятся данные о том, что этот объем связан квадратичной зависимостью с ростом объемов производства^{*)}. Следует отметить, что при этом существенно растет удельный вес внешней информации, поскольку закономерности развития техники и экономики увеличили влияние внешних факторов на эффективность деятельности промышленных предприятий. В результате у руководителей выросла в объеме функция управления, связанная с поддержанием необходимых контактов объекта управления с внешней средой. Специализация промышленных предприятий, цехов, участков увеличивает производительность труда работающих и процесс этот закономерен. Однако, увеличение взаимосвязей, а, следовательно, и взаимозависимостей между звеньями производственной системы накладывает дополнительные трудности на процессы управления ими, и руководители вынуждены постоянно держать в поле зрения многие внешние объекты и в зависимости от их деятельности осуществлять процессы управления. Последнее является одной из главных причин особенно резкого роста объемов информации в системе

^{*)} Рассматривая эти вопросы, мы не ориентируемся на современную ситуацию в экономике России, характеризующуюся беспрецедентным спадом объемов производства, поскольку эта ориентация исключала бы необходимость рассматривать поднимаемые в работе проблемы в принципе.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

мы перегрузки управленческого персонала, сделает управленческий процесс более четким и качественным и поднимет роль управленческого фактора в интенсификации производства.

Проведенные исследования показали, что эффективная информационная структура управления должна:

- обеспечить информацией все управленческие уровни предприятия;
- изменяться в соответствии с изменением условий производства;
- исключать проникновение на управленческие уровни информации для них не предназначенной;
- предоставлять в максимальной степени качественную информацию;
- доставлять информацию только тем подразделениям, которые в действительности испытывают в ней потребность;
- при необходимости предоставлять на соответствующие уровни управления стратегическую информацию.

Мы согласны со специалистами высказывающими следующие требования к информационной структуре управления: ИСУ должна иметь достаточную мощность входа, переработки и выхода информации, чтобы обеспечить ею как все управленческие уровни, так и всех руководителей на этих уровнях; она должна быть оперативной, чувствительной и четкой, способной к быстрой перестройке; предоставленные ею данные должны быть предельно краткими и одновременно понятными для персонала того управленческого уровня, которому они предназначены; объем и содержание поступающей информации должны быть достаточными для принятия решений; поставляемая информация должна быть однозначно ориентированной на определенные управленческие уровни; достоверность поставляемой ИСУ информации должна гарантироваться в пределах строго установленных временных интервалов; периодичность поставки информации должна быть едина для всех управленческих уровней, если эта информация взаимосвязана; ИСУ должна обладать свойством перспективной адаптации и ориентации на возможные изменения в количественных и качественных показателях поставляемой ею информации. ИСУ

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

3. Предоставляемые ими данные должны быть предельно краткими и в то же время предельно ясными для персонала того управленческого уровня, которому они предназначены.

4. Объем и содержание поступающей информации должны быть необходимыми и достаточными для принятия решений, т.е. информационные системы должны иметь однозначно определенную "полосу пропускания", не позволяющую проходить на управленческие уровни ненужной информации. Дж.Кантер правильно пишет: "Система должна стимулировать управление на основе концепции исключения избыточной информации в противоположность управлению, основанному на принципе "тоннажа" [96, с.59].

5. Поставляемая информация должна строго ориентироваться на определенные управленческие уровни. Правильное определение информационных потребностей управленческих уровней является необходимым условием успешного функционирования информационных систем и одним из путей снижения информационной нагрузки управленческого персонала.

6. Достоверность поставляемой информационными системами информации должна гарантироваться в пределах строго установленных временных интервалов.

7. Периодичность поставки информации должна быть единая для всех управленческих уровней, если эта информация взаимосвязана.

8. Информационные системы должны обладать свойством перспективной адаптивности и ориентацией на возможные изменения в количественных и качественных показателях поставляемой ими информации. Это требует от них мобилизационной готовности к выдаче информации, необходимость в которой назревает в управленческих уровнях, а запросы на которую могут поступить в любой период времени.

9. Информационные системы, и это одно из принципиальных положений, должны иметь возможность выдавать на соответствующие управ-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Таблица 14

Оценка степени централизации-децентрализации системы управления на предприятиях (по данным экспертного исследования, в %)

Уровни управления	Управление на предприятии			
	централизованно и это необходимо	централизованно и это плохо	имеет нормальное соотношение между централизацией и децентрализацией	позитивно и демократично
Высшее звено	53,4	37,5	5,2	3,9
Функциональные руководители	66,3	21,4	10,4	1,9
Руководители производства	30,4	49,6	2,4	17,6

Анализ данных таблицы 14 позволяет сделать ряд выводов.

1. В целом, от 30,4 до 66,3% руководителей считают систему управления на своих предприятиях централизованной. При этом около 70% из них считают эту централизацию положительным явлением. В иерархическом аспекте наиболее положительно относятся к централизации руководители высшего звена управления и функциональные руководители. В отношении последней категории следует отметить, что их оценки, видимо, имеют максимум достоверности в смысле отражения своей личной точки зрения.

Высокая положительная оценка централизации управления со стороны функциональных руководителей (66,3%) обусловлена, скорее всего, тем, что они непосредственно связаны с управлением большой численностью работников и им более часто приходится прибегать к относительно жёстким формам управления, чтобы обеспечить выполнение конкретных производственных заданий. Несколько иное положение в этом смысле у руководителей производства. При оценке ими системы управления как централизованной, лишь 50% считают это как положительной. Это, по все вероятности, отражает скрытую форму недовольства недостаточным уровнем самостоятельности, которая предоставляется им высшим руководством предприятия. На этот момент руководству соответствующих уровней управления следует обратить определённое внимание.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Анализ данных этой таблицы позволяет сделать ряд выводов.

1. От 38 до 50% руководителей считают систему управления на своих предприятиях централизованной. При этом около 70% из них считают эту централизацию положительным явлением. В иерархическом аспекте наиболее положительно относятся к централизации руководители в цехах и начальники отделов. В отношении последней категории следует отметить, что их оценки, видимо, имеют максимум достоверности в смысле отражения своей личной точки зрения.

Высокая положительная оценка централизации управления со стороны руководителей низших звеньев обусловлена, скорее всего, тем, что они непосредственно связаны с управлением большой численностью работников и им более часто приходится прибегать к относительно жёстким формам управления, чтобы обеспечить выполнение конкретных производственных заданий. Несколько иное положение в этом смысле у начальников цехов. При почти 43-процентной оценке ими системы управления как централизованной, лишь 22,5% считают её положительной. Это, по все вероятности, отражает скрытую форму недовольства недостаточным уровнем самостоятельности, которая предоставляется им высшим руководством предприятия. На этот момент руководству соответствующих уровней управления следует обратить определённое внимание.

В целом же, учитывая различия в условиях производства, уровне квалификации, возрасте, жизненном и профессиональном опыте, надо отметить, что оценки здесь следует признать весьма достоверными, определяющими действительное состояние на предприятиях в этой части. Этот вывод может быть обоснован и тем, что резких различий в оценках всех категорий

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

В целом же, учитывая различия в условиях производства, уровне квалификации, возрасте, жизненном и профессиональном опыте, **надо отметить**, что оценки здесь следует признать весьма достоверными, определяющими действительное состояние на предприятиях в этой части. Этот вывод может быть обоснован и тем, что резких различий в оценках всех категорий руководителей в части того, насколько система управления централизована, не наблюдается.

2. Нормальным соотношением уровней централизации и децентрализации управления считают в среднем 18% опрошенных руководителей. При этом наиболее высокая общая оценка по этому параметру дана со стороны руководителей высших звеньев, а самая высокая оценка – со стороны функциональных руководителей – 10,4 %. Ниже стоящие звенья здесь более критичны, а руководители производства дали самую низкую оценку этому соотношению уровней централизации – децентрализации -2,4% опрошенных, и, очевидно, в их представлении здесь нужны определенные перемены. Безусловно, мастера рассматривают систему управления со своей точки зрения. Однако следует иметь в виду, что именно эта категория руководителей непосредственно управляет сферой материального производства, а следовательно, и определяет движение материальных потоков в количественном и качественном аспектах.

Необходимо остановиться и на общей оценке системы управления по соотношению уровней «централизации – децентрализации». И то, что положительной ее признали менее половины (48,0%) опрошенных, свидетельствует о необходимости более детального исследования причин этого явления.

3. Не исключено, что в конкретно складывающейся экономической ситуации как в регионе, так и в России акцент следует сделать на использовании на предприятиях машиностроения более жестких рычагов управления. При этом особую значимость здесь приобретает временной фактор, то есть возрастание «цены времени» и «цены ошибки». Прямым, хотя и недостаточно убедительным доказательством необходимости ужесточения системы управления является и мнение руководителей некоторых иерархических уровней управления, считающих, что управление излишне демократично.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Анализ данных этой таблицы позволяет сделать ряд выводов.

1. От 38 до 50% руководителей считают систему управления на своих предприятиях централизованной. При этом около 70% из них считают эту централизацию положительным явлением. В иерархическом аспекте наиболее положительно относятся к централизации руководители в цехах и начальники отделов. В отношении последней категории следует отметить, что их оценки, видимо, имеют максимум достоверности в смысле отражения своей личной точки зрения.

Высокая положительная оценка централизации управления со стороны руководителей низших звеньев обусловлена, скорее всего, тем, что они непосредственно связаны с управлением большой численностью работников и им более часто приходится прибегать к относительно жестким формам управления, чтобы обеспечить выполнение конкретных производственных заданий. Несколько иное положение в этом смысле у начальников цехов. При почти 43-процентной оценке ими системы управления как централизованной, лишь 22,5% считают её положительной. Это, по все вероятности, отражает скрытую форму недовольства недостаточным уровнем самостоятельности, которая предоставляется им высшим руководством предприятия. На этот момент руководству соответствующих уровней управления следует обратить определённое внимание.

В целом же, учитывая различия в условиях производства, уровне квалификации, возрасте, жизненном и профессиональном опыте, **надо отметить**, что оценки здесь следует признать весьма достоверными, определяющими действительное состояние на предприятиях в этой части. Этот вывод может быть обоснован и тем, что резких различий в оценках всех категорий

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

В целом же, учитывая различия в условиях производства, уровне квалификации, возрасте, жизненном и профессиональном опыте, надо отметить, что оценки здесь следует признать весьма достоверными, определяющими действительное состояние на предприятиях в этой части. Этот вывод может быть обоснован и тем, что резких различий в оценках всех категорий руководителей в части того, насколько система управления централизована, не наблюдается.

2. Нормальным соотношением уровней централизации и децентрализации управления считают в среднем 18% опрошенных руководителей. При этом наиболее высокая общая оценка по этому параметру дана со стороны руководителей высших звеньев, а самая высокая оценка – со стороны функциональных руководителей – 10,4%. Ниже стоящие звенья здесь более критичны, а руководители производства дали самую низкую оценку этому соотношению уровней централизации – децентрализации -2,4% опрошенных, и, очевидно, в их представлении здесь нужны определенные перемены. Безусловно, мастера рассматривают систему управления со своей точки зрения. Однако следует иметь в виду, что именно эта категория руководителей непосредственно управляет сферой материального производства, а следовательно, и определяет движение материальных потоков в количественном и качественном аспектах.

Необходимо остановиться и на общей оценке системы управления по соотношению уровней «централизации – децентрализации». И то, что положительной ее признали менее половины (48,0%) опрошенных, свидетельствует о необходимости более детального исследования причин этого явления.

3. Не исключено, что в конкретно складывающейся экономической ситуации как в регионе, так и в России акцент следует сделать на использовании на предприятиях машиностроения более жестких рычагов управления. При этом особую значимость здесь приобретает временной фактор, то есть возрастание «цены времени» и «цены ошибки». Прямым, хотя и недостаточно убедительным доказательством необходимости ужесточения системы управления является и мнение руководителей некоторых иерархических уровней управления, считающих, что управление излишне демократично.

92

69

руководителей в части того, насколько система управления централизована, не наблюдается. Следует отметить, что в среднем систему управления считают централизованной 46,96% опрошенных руководителей.

2. Нормальным соотношением уровней централизации и децентрализации управления считают в среднем 48,6% опрошенных руководителей. При этом наиболее высокая общая оценка по этому параметру дана со стороны руководителей высших звеньев, а самая высокая оценка – со стороны заместителей директоров – 59,3%. Ниже стоящие звенья здесь более критичны, а мастера производственных участков дали самую низкую оценку этому соотношению уровней централизации – децентрализации -32,1% опрошенных, и, очевидно, в их представлении здесь нужны определенные перемены. Такой вывод можно сделать также и из того, что почти 12,3% опрошенных мастеров считают систему управления на предприятии излишне демократичной и 13,2% мастеров затруднились дать оценку существующей системе управления.

Безусловно, мастера рассматривают систему управления со своей точки зрения. Однако следует иметь в виду, что именно эта категория руководителей непосредственно управляет сферой материального производства, а следовательно, и определяет движение материальных потоков в количественном и качественном аспектах.

Необходимо остановиться и на общей оценке системы управления по соотношению уровней «централизации – децентрализации». И то, что положительной ее признали менее половины (48,6%) опрошенных, свидетельствует о необходимости более детального исследования причин этого явления.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

В целом же, учитывая различия в условиях производства, уровне квалификации, возрасте, жизненном и профессиональном опыте, надо отметить, что оценки здесь следует признать весьма достоверными, определяющими действительное состояние на предприятиях в этой части. Этот вывод может быть обоснован и тем, что резких различий в оценках всех категорий руководителей в части того, насколько система управления централизована, не наблюдается.

2. Нормальным соотношением уровней централизации и децентрализации управления считают в среднем 18% опрошенных руководителей. При этом наиболее высокая общая оценка по этому параметру дана со стороны руководителей высших звеньев, а самая высокая оценка – со стороны функциональных руководителей – 10,4 %. Ниже стоящие звенья здесь более критичны, а руководители производства дали самую низкую оценку этому соотношению уровней централизации – децентрализации -2,4% опрошенных, и, очевидно, в их представлении здесь нужны определенные перемены. Безусловно, мастера рассматривают систему управления со своей точки зрения. Однако следует иметь в виду, что именно эта категория руководителей непосредственно управляет сферой материального производства, а следовательно, и определяет движение материальных потоков в количественном и качественном аспектах.

Необходимо остановиться и на общей оценке системы управления по соотношению уровней «централизации – децентрализации». И то, что положительной ее признали менее половины (48,0%) опрошенных, свидетельствует о необходимости более детального исследования причин этого явления.

3. Не исключено, что в конкретно складывающейся экономической ситуации как в регионе, так и в России акцент следует сделать на использовании на предприятиях машиностроения более жестких рычагов управления. При этом особую значимость здесь приобретает временной фактор, то есть возрастание «цены времени» и «цены ошибки». Прямым, хотя и недостаточно убедительным доказательством необходимости ужесточения системы управления является и мнение руководителей некоторых иерархических уровней управления, считающих, что управление излишне демократично.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

3. Не исключено, что в конкретно складывающейся экономической ситуации как в регионе, так и в России акцент следует сделать на использовании на предприятиях легкой промышленности более жестких рычагов управления. При этом особую значимость здесь приобретает временной фактор, то есть возрастание «цены времени» и «цены ошибки». Прямым, хотя и недостаточно убедительным доказательством необходимости ужесточения системы управления является и мнение руководителей некоторых иерархических уровней управления, считающих, что управление излишне демократично. Не следует здесь сбрасывать со счетов и тот факт, что 7,36% опрошенных руководителей затруднились дать оценку существующей системе управления. Последнее может быть либо следствием безразличия к существующей системе, либо результатом сознательного ухода от ее оценки, либо связано с действительными затруднениями такой оценки.

Дадим анализ и оценку организационной структуры управления на основе данных табл.3.

Они показывают, что, во-первых, следует обратить внимание на то, что в среднем 56,1% руководителей считают организационную структуру адекватной сложности управления предприятием. Причем самая низкая оценка здесь дана мастерами и заместителями генеральных директоров, а самая высокая – начальниками отделов. Если исключить эти крайние оценки, то общая средняя оценка будет составлять 33,9 %, на чём, видимо, необходимо акцентировать внимание руководства при дальнейшем совершенствовании системы управления на предприятии. Исключая крайние оценки ОСУ, мы исходим из двух предпосылок:

- иерархический уровень мастеров не дает им возможности адекватно оценить существующую систему ОСУ во всей её многоуровневой сложности. И эта оценка ими, видимо,

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

На основе выше изложенного можно сделать следующий вывод. В складывающейся социально-экономической ситуации, когда временной фактор приобретает всё более решающее значение для развития предприятия, преобладающую роль должна играть дальнейшая централизация управления на макроуровне при решении стратегических вопросов развития предприятия. А в оперативном управлении руководители функциональных и производственных служб должны наделяться большими правами и нести большую ответственность за результаты деятельности своих подразделений.

Как показали наши исследования, важным условием эффективного осуществления управленческой деятельности является сочетание вертикальных и горизонтальных каналов регулирования хозяйственной деятельности. Существующие на предприятиях машиностроительной промышленности организационные структуры могут эффективно действовать лишь в условиях предприятий средних масштабов, ориентированных на выпуск небольшой постоянной номенклатуры, простых в техническом исполнении изделий. Таким образом, к решению комплексных задач такие структуры малоприспособлены и при их использовании решение всех вопросов, включая даже самые мелкие проблемы, почти всегда переносятся на высшее звено руководства. Руководителям предприятий приходится постоянно отвлекаться от решения более существенных проблем, чтобы координировать цели и результаты работы нижестоящих подразделений для обеспечения горизонтального взаимодействия.

Проведенные исследования позволили выявить здесь следующие типовые недостатки действующих оргструктур на промышленных предприятиях:

- отсутствие рациональных связей и отношений;
- сложность и громоздкость;
- слабая адаптивность;
- неопределенность обязанностей у многих руководителей и специалистов, размытость ответственности за выполнение отдельных функций;
- ориентация на решение в основном текущих задач, что особенно не-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Проведенные исследования ОСУ дают основания наметить пути роста её эффективности. Так, в среднем более 32 % руководителей предприятиями лёгкой промышленности считают организационную структуру слишком сложной, многозвенной и недостаточно мобильной. И хотя количественные оценки ОСУ руководителями различных иерархических уровней здесь существенно различаются, однако основания для дальнейшей работы, связанной с уменьшением сложности и многозвенности ОСУ, есть. Последний вывод тем более обоснован, что почти 28,0% опрошенных руководителей отмечали медленное, не отвечающее быстро меняющимся условиям внешней среды изменение системы управления. При этом особенно остро ощущается необходимость быстрых изменений ОСУ руководителями высших звеньев управления: начальниками отделов, заместителями генеральных директоров (33,1%, 36,1%, 48,4 % от числа опрошенных, соответственно).

На основе выше изложенного можно сделать следующий вывод. В складывающейся социально-экономической ситуации, когда временной фактор приобретает всё более решающее значение для развития предприятия, преобладающую роль должна играть дальнейшая централизация управления на макроуровне при решении стратегических вопросов развития предприятия. А в оперативном управлении руководители функциональных и производственных служб должны наделяться большими правами и нести большую ответственность за результаты деятельности своих подразделений.

Как показали наши исследования, важным условием эффективного осуществления управленческой деятельности является сочетание вертикальных и горизонтальных каналов регулирования хозяйственной деятельности. Существующие на предприятиях лёгкой промышленности

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

На основе выше изложенного можно сделать следующий вывод. В складывающейся социально-экономической ситуации, когда временной фактор приобретает всё более решающее значение для развития предприятия, преобладающую роль должна играть дальнейшая централизация управления на макроуровне при решении стратегических вопросов развития предприятия. А в оперативном управлении руководители функциональных и производственных служб должны наделяться большими правами и нести большую ответственность за результаты деятельности своих подразделений.

Как показали наши исследования, важным условием эффективного осуществления управленческой деятельности является сочетание вертикальных и горизонтальных каналов регулирования хозяйственной деятельности. Существующие на предприятиях машиностроительной промышленности организационные структуры могут эффективно действовать лишь в условиях предприятий средних масштабов, ориентированных на выпуск небольшой постоянной номенклатуры, простых в техническом исполнении изделий. Таким образом, к решению комплексных задач такие структуры малоприспособлены и при их использовании решение всех вопросов, включая даже самые мелкие проблемы, почти всегда переносятся на высшее звено руководства. Руководителям предприятий приходится постоянно отвлекаться от решения более существенных проблем, чтобы координировать цели и результаты работы нижестоящих подразделений для обеспечения горизонтального взаимодействия.

Проведенные исследования позволили выявить здесь следующие типовые недостатки действующих оргструктур на промышленных предприятиях:

- отсутствие рациональных связей и отношений;
- сложность и громоздкость;
- слабая адаптивность;
- неопределенность обязанностей у многих руководителей и специалистов, размытость ответственности за выполнение отдельных функций;
- ориентация на решение в основном текущих задач, что особенно не-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

организационные структуры могут эффективно действовать лишь в условиях предприятий средних масштабов, ориентированных на выпуск небольшой постоянной номенклатуры, простых в техническом исполнении изделий. Таким образом, к решению комплексных задач такие структуры малоприспособлены и при их использовании решение всех вопросов, включая даже самые мелкие проблемы, почти всегда переносятся на высшее звено руководства. Руководителям предприятий приходится постоянно отвлекаться от решения более существенных проблем, чтобы координировать цели и результаты работы нижестоящих подразделений для обеспечения горизонтального взаимодействия.

Крупным недостатком существующих организационных структур на предприятиях лёгкой промышленности, как выяснилось в ходе проводимых нами исследований, является ориентация их на выполнение текущих задач производственно-хозяйственной деятельности и недооценка вопросов перспективного развития. Происходит смещение стратегических и оперативных функций управления. Высшему руководству приходится большую часть своего рабочего времени заниматься решением оперативных вопросов, а на разработку стратегических вопросов просто не остаётся времени. Как следствие этого предприятие развивается хаотично и слабо представляет себе своё будущее.

Проведённые нами исследования показали, что эффективно функционирующая организационная структура управления должна:

- иметь минимальное число ступеней и звеньев;
- обеспечивать кратчайшие пути прохождения информации и минимальные затраты времени для принятия управленческих решений;
- обеспечивать строгую зависимость штатов от характера и содержания функций аппарата управления;
- предусматривать рациональную степень централизации и децентрализации; правильное сочетание централизованного

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

гитивно в условиях интенсификации НТП;

- дублирование в реализации ряда экономических, управленческих и производственных функций.

Кроме того, здесь также следует отметить:

- отсутствие прямой связи задач каждого исполнителя с конечными целями предприятия;
- невозможность сочетания внутривыпускных отношений с формами самоуправления низовых звеньев;
- невозможность обеспечения необходимой оперативности и надежности управления из-за часто необоснованного выполнения функций организации, координации и контроля вышестоящими должностными лицами.

Необходимость решения вышеуказанных проблем обостряется постоянным ростом динамичности современного производства.

Характерной чертой оргструктур промышленных предприятий является их большое разнообразие, что затрудняет решение вопросов при установлении кооперированных связей между предприятиями. Речь здесь не идет об однозначно типовых структурах, но предприятия одной отраслевой принадлежности должны придерживаться взаимосогласованных правил формирования ОСУ.

Общим крупным недостатком существующих организационных структур на предприятиях, является ориентация их на выполнение текущих задач производственно-хозяйственной деятельности и недооценка вопросов перспективного развития. Происходит также переплетение стратегических и оперативных функций управления, в том числе и на уровне высшего руководства предприятия и делается это в ущерб решению проблем стратегического характера.

Можно констатировать, что эффективно функционирующая организационная структура управления должна:

- стремиться к минимальному числу иерархических уровней;
- обеспечивать кратчайшие пути прохождения восходящей и нисходящей

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

73

организационные структуры могут эффективно действовать лишь в условиях предприятий средних масштабов, ориентированных на выпуск небольшой постоянной номенклатуры, простых в техническом исполнении изделий. Таким образом, к решению комплексных задач такие структуры малопригодны и при их использовании решение всех вопросов, включая даже самые мелкие проблемы, почти всегда переносятся на высшее звено руководства. Руководителям предприятий приходится постоянно отвлекаться от решения более существенных проблем, чтобы координировать цели и результаты работы нижестоящих подразделений для обеспечения горизонтального взаимодействия.

Крупным недостатком существующих организационных структур на предприятиях лёгкой промышленности, как выяснилось в ходе проводимых нами исследований, является ориентация их на выполнение текущих задач производственно-хозяйственной деятельности и недооценка вопросов перспективного развития. Происходит смещение стратегических и оперативных функций управления. Высшему руководству приходится большую часть своего рабочего времени заниматься решением оперативных вопросов, а на разработку стратегических вопросов просто не остаётся времени. Как следствие этого предприятие развивается хаотично и слабо представляет себе своё будущее.

Проведённые нами исследования показали, что эффективно функционирующая организационная структура управления должна:

- иметь минимальное число ступеней и звеньев;
- обеспечивать кратчайшие пути прохождения информации и минимальные затраты времени для принятия управленческих решений;
- обеспечивать строгую зависимость штатов от характера и содержания функций аппарата управления;
- предусматривать рациональную степень централизации и децентрализации; правильное сочетание централизованного

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

информации;

- предусматривать рациональную степень централизации и децентрализации функций управления и соответствующих полномочий с учетом того, что излишняя централизация ведет к физическому увеличению центрального аппарата и росту числа информационных каналов и информационных потоков, а чрезмерная децентрализация приводит к снижению эффективности работы аппарата управления в первую очередь из-за ослабления контрольных функций со стороны вышестоящего руководства.

С целью повышения эффективности функционирования ОСУ в условиях роста динамичности производства, нами предложено базироваться на ряде следующих принципов.

Принцип исключения работ. Ни один руководитель не должен выполнять такой работы, которую может успешно выполнить его подчиненный. Несоблюдение данного принципа, которое очень часто наблюдается на предприятиях, приводит к тому, что руководителям не остается времени для решения проблем перспективного характера.

Принцип динамичности заключающийся в том, что организационная структура управления должна меняться всякий раз, когда меняются условия производства. Причем изменение должно быть одновременным, особенно когда речь идет о стратегических изменениях, поскольку в противном случае стратегическая проблема может не найти адекватного решения.

Принцип адекватной звенности заключающийся в том, что ОСУ должна иметь количество иерархических уровней, которое действительно необходимо для обеспечения оперативности и экономичности управления.

Принцип согласования целей. Главные конечные индивидуальные цели работников и общие интегральные цели предприятия должны быть одинаково направленными.

Принцип исключения неопределенности функций, поскольку в противном случае, в интегральной взаимосвязанной управленческой цепи может возникнуть слабое звено, определяющее выходную управленческую мощность всей

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

74

и децентрализованного управления определяется выбранной формой разделения труда и уровнем полномочий, излишняя централизация, как правило, приводит к увеличению центрального аппарата, в то же время чрезмерная децентрализация отдельных функций приводит к снижению эффективности работы аппарата управления, нарушению функционального разделения труда;

- обеспечивать четкое разделение функций по подразделениям и исполнителям.

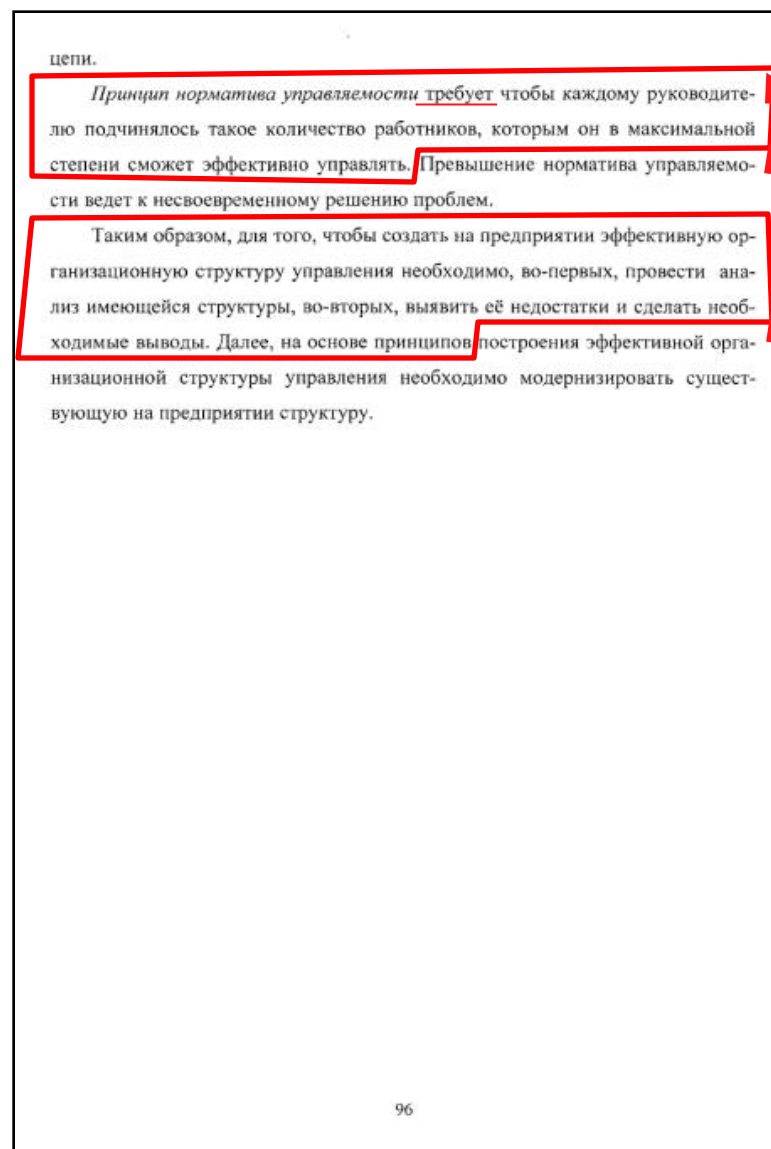
В настоящее время, когда ограничений по формированию оргструктуры не существует, на наш взгляд для создания эффективной организационной структуры управления необходимо соблюдать следующие наиболее важные принципы:

Принцип исключения работ. Ни один руководитель не должен выполнять такой работы, которую может успешно выполнить его подчиненный. Сущность данного принципа заключается в том, что характер деятельности каждого руководителя и работника должен определяться его местом в иерархии управления, так как теоретически любое продвижение по служебной лестнице расширяет кругозор.

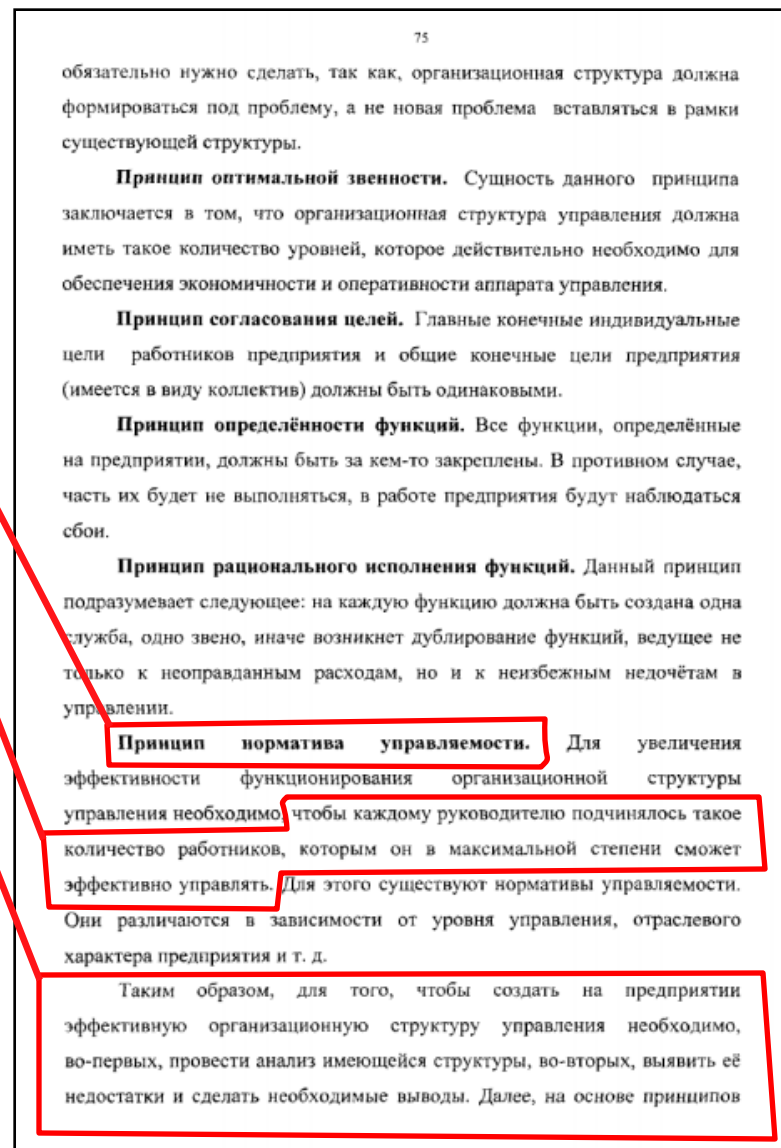
Несоблюдение данного принципа, которое очень часто наблюдается на предприятиях лёгкой промышленности, приводит к тому, что руководителям, поглощённым мелочами, не остается времени для действительного управления производством, и ему придётся мнимый характер "активной деятельности".

Принцип изменчивости. Заключается в том, что организационная структура управления должна меняться всякий раз, когда меняются условия производства, и это изменение должно быть одновременным. При этом необходимо отметить, что, если для решения стратегических проблем необходимо изменить организационную структуру, то это

Смагина М.В. (диссертация, 2013)



Павлов А.В. (диссертация, 2000)



Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

цепи.

Принцип норматива управляемости требует чтобы каждому руководителю подчинялось такое количество работников, которым он в максимальной степени сможет эффективно управлять. Превышение норматива управляемости ведет к несвоевременному решению проблем.

Таким образом, для того, чтобы создать на предприятии эффективную организационную структуру управления необходимо, во-первых, провести анализ имеющейся структуры, во-вторых, выявить её недостатки и сделать необходимые выводы. Далее, на основе принципов построения эффективной организационной структуры управления необходимо модернизировать существующую на предприятии структуру.

построения эффективной организационной структуры управления необходимо модернизировать существующую на предприятии структуру.

2.3 Анализ информационной структуры управления предприятий лёгкой промышленности

Одним из важных показателей, влияющих на эффективность функционирования системы управления, является направление и скорость движения информационных потоков. Закономерность этого вытекает из того, что информация является предметом труда любого руководителя и базой для принятия решений, определяющих течение производственных процессов. И если эта база не является высококачественной, то становится невозможным принять решение, оптимально направленное на решение той проблемы, возникновением которой само это решение обусловлено. Качественные характеристики информации определяются, по крайней мере, четырьмя показателями: своевременностью её получения, полнотой, достоверностью, уровнем реферированности.

Эти качественные характеристики, в первую очередь, определяются надёжностью и эффективностью функционирования информационной структуры управления (ИСУ), Главная задача ИСУ состоит в том, чтобы, базируясь на организационной структуре управления, чётко и однозначно определить информационные взаимосвязи (каналы) между различными уровнями и звеньями организационной структуры. Иначе говоря, ИСУ должна формализовать информационный процесс на предприятии, быть как бы его кровеносной системой.

Нами были проведены исследования ИСУ на 7 промышленных предприятиях лёгкой промышленности Нижегородской и Московской областей (Приложение 5). Результаты исследований представлены в табл. 4. Дадим оценку их информационной структуры управления.

Из таблицы следует, что нормальным функционирование ИСУ признают лишь 27,0% опрошенных руководителей. Причём наибольшие

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

**Глава 3. Совершенствование процесса управления производством на
промышленных предприятиях**

**3.1. Направления совершенствования информационных процессов
управления производством**

Коренная реформа хозяйственного механизма, перевод экономики на рельсы интенсификации на базе ускорения и широкого внедрения в практику достижений научно-технического прогресса, расширение самостоятельности и увеличение ответственности за результаты своей деятельности предъявляют новые более жесткие требования к руководителям производства с акцентом на интенсификацию и повышение качества процессов управления на основе использования научно-технических и организационно-экономических факторов.

Применительно к управлению интенсификация означает совершенствование организации и деятельности управленческого персонала, повышение производительности его труда, которое можно оценить через рост эффективности функционирования объектов управления. Резкое ослабление централизованных рычагов регулирования еще более подняло уровень ответственности руководителей сферы материального производства особенно на крупных промышленных предприятиях.

В этих условиях руководитель, его знания, опыт, умение сплавлять людей, формирован, в коллективах благоприятный психологический климат все в большей мере определяет результаты работы производственных подразделений. Деятельность руководителя становится более сложной и многогранной и требует все больших затрат сил и времени. Это признается всеми и безоговорочно, но баланс рабочего времени руководителя не изменился, а мы, между тем, совершенно упускаем из виду этот важнейший для исполнения управленческих функций фактор, не анализируем интенсивность деятельности руководителя, практически не знаем, чем она определяется и где граница интенсивности, за пределы которой переступить нельзя без ущерба эффективности

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

**Глава 3. Совершенствование организационной и
информационной структуры управления предприятием лёгкой
промышленности**

**3.1. Пути совершенствования организационной и
информационной структуры управления предприятием
лёгкой промышленности**

Коренная реформа хозяйственного механизма, перевод экономики на рельсы интенсификации на базе ускорения и широкого внедрения в практику достижений научно-технического прогресса, расширение самостоятельности и увеличение ответственности за результаты своей деятельности предъявляют новые более жесткие требования к руководителям производства с акцентом на интенсификацию и повышение качества процессов управления на основе использования научно-технических и организационно-экономических факторов.

Деятельность руководителя любого подразделения предприятия становится более сложной и многогранной и требует всё больших затрат сил и времени. Это признаётся всеми и безоговорочно. Баланс же рабочего времени руководителя не изменился и поэтому, для того, чтобы не только сохранить производительность управленческого труда на должном уровне, но и увеличить интенсивность управления необходимо усовершенствовать организационную и информационную структуру управления. А для этого в первую очередь необходимо определить и установить норматив информационной нагрузки управленческого персонала, которую можно выразить через трудоёмкость управления.

Но встаёт вопрос, с каких позиций подходить к оценке этой трудоёмкости и какую оценочную единицу принять за основу. Труд конструктора или технолога, например, можно нормировать через число чертежей или технологий. А как оценить труд мастера, начальника цеха, директора предприятия? У них строго однозначного материального предмета труда нет, хотя им приходится работать и с чертежами, и с

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

лении неизбежны, если среднегодовая нагрузка постоянно превышает допустимые пределы информационного восприятия руководителя.

В то же время у руководителей, как уже указывалось, есть свой предмет труда, которым является перерабатываемая информация, и они могут осуществлять свою деятельность только путём обмена ею через информационные связи, под которыми нами понимается любая деятельность руководителя, связанная с получением или выдачей информации. Известная единица измерения информации – бит – нашла широкое применение в вычислительной технике. А. И. Берг писал, что простейшие формы информации, которые сыграли огромную роль в создании основ кибернетики как науки, при исследовании явлений реальной жизни оказались вовсе не элементарными и не простыми. И в особенности это относится к сложнейшим формам социальной и экономической информации [17].

Некоторые специалисты определяют бит, как определённое количество информации, усвояемое индивидом в результате чувственного восприятия. Конкретной же методики подсчёта количества информации в битах, получаемой руководителями в процессе исполнения управленческих функций, в настоящее время нет. Нет методики подсчёта количества информации, получаемой ими и в каких-либо других единицах. Поэтому мы считаем оценку информационной нагрузки управленческого персонала через число информационных связей правомерной.

Информационные связи бывают различными. Они зависят от характера и сложности решаемых вопросов, качества передаваемой информации, квалификации руководителя и ряда других факторов. Решить проблему различия в длительности информационных связей как одинакового, так и различного назначения можно путём нивелирования этих длительностей, взяв в качестве расчётной единицы среднюю деятельность, вычисленную как среднеарифметическое из результатов многократных наблюдений за информационными связями каждого функционального или иерархического уровня.

С целью поиска информационных и временных количественных законо-

17. Берг А.И., Черняк Ю.И. Информация и управление. – М.: Экономика, 1966. – 62 с.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

технологиями, и с бухгалтерскими документами. Однако больше всего они работают с людьми. Но здесь вышеуказанные измерители труда практически неприменимы, а без этого говорить об оценке трудоёмкости управления не имеет смысла.

В то же время у руководителей, как уже указывалось, есть свой предмет труда, которым является перерабатываемая информация, и они могут осуществлять свою деятельность только путём обмена ею через информационные связи, под которыми нами понимается любая деятельность руководителя, связанная с получением или выдачей информации. Известная единица измерения информации – бит – нашла широкое применение в вычислительной технике. А. И. Берг писал, что простейшие формы информации, которые сыграли огромную роль в создании основ кибернетики как науки, при исследовании явлений реальной жизни оказались вовсе не элементарными и не простыми. И в особенности это относится к сложнейшим формам социальной и экономической информации [11].

Некоторые специалисты определяют бит, как определённое количество информации, усвояемое индивидом в результате чувственного восприятия. Конкретной же методики подсчёта количества информации в битах, получаемой руководителями в процессе исполнения управленческих функций, в настоящее время нет. Нет методики подсчёта количества информации, получаемой ими и в каких-либо других единицах. Поэтому мы считаем оценку информационной нагрузки управленческого персонала через число информационных связей правомерной.

Информационные связи бывают различными. Они зависят от характера и сложности решаемых вопросов, качества передаваемой информации, квалификации руководителя и ряда других факторов. Решить проблему различия в длительности информационных связей как одинакового, так и различного назначения можно путём нивелирования этих длительностей, взяв в качестве расчётной единицы среднюю

11. Берг А.И., Черняк Ю.И. Информация и управление. – М.: Экономика, 1966. – 62 с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

лении неизбежны, если среднегодовая нагрузка постоянно превышает допустимые пределы информационного восприятия руководителя.

В то же время у руководителей, как уже указывалось, есть свой предмет труда, которым является перерабатываемая информация, и они могут осуществлять свою деятельность только путём обмена ею через информационные связи, под которыми нами понимается любая деятельность руководителя, связанная с получением или выдачей информации. Известная единица измерения информации – бит – нашла широкое применение в вычислительной технике. А. И. Берг писал, что простейшие формы информации, которые сыграли огромную роль в создании основ кибернетики как науки, при исследовании явлений реальной жизни оказались вовсе не элементарными и не простыми. И в особенности это относится к сложнейшим формам социальной и экономической информации [17].

Некоторые специалисты определяют бит, как определённое количество информации, усваиваемое индивидом в результате чувственного восприятия. Конкретной же методики подсчёта количества информации в битах, получаемой руководителями в процессе исполнения управленческих функций, в настоящее время нет. Нет методики подсчёта количества информации, получаемой ими и в каких-либо других единицах. Поэтому мы считаем оценку информационной нагрузки управленческого персонала через число информационных связей правомерной.

Информационные связи бывают различными. Они зависят от характера и сложности решаемых вопросов, качества передаваемой информации, квалификации руководителя и ряда других факторов. Решить проблему различия в длительности информационных связей как одинакового, так и различного назначения можно путём нивелирования этих длительностей, взяв в качестве расчётной единицы среднюю деятельность, вычисленную как среднеарифметическое из результатов многократных наблюдений за информационными связями каждого функционального или иерархического уровня.

С целью поиска информационных и временных количественных законо-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

длительность, вычисленную как среднеарифметическое из результатов многократных наблюдений за информационными связями каждого функционального или иерархического уровня.

С целью поиска информационных и временных количественных закономерностей, которым подчиняются процессы управления и выявления качественных показателей, характеризующих эти процессы, нами на ОАО “Лысковская трикотажная фабрика” поведенческим методом были проведены исследования деятельности руководителей различных иерархических уровней управления. В общей сумме исследование проводилось в течение 25 дней. Полученные результаты представлены в табл. 6.

Таблица 6.
Информационные связи руководителей различных иерархических уровней управления ОАО “Лысковская трикотажная фабрика”.

Уровни управления	Среднее число информационных связей	Средний фонд времени информационных связей (мин.)	Средняя продолжительность информационной связи (мин.)	Среднее число информационных связей с непосредственно подчинёнными подразделениями и (работниками)
Мастера производственных участков	68	430	6,3	54
Начальники отделов	77	406	5,3	38
Начальники цехов	79	407	5,1	49
Зам. ген. директора	132	390	2,9	83
Главный инженер	130	395	3	95

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

мерностей, которым подчиняются процессы управления, и выявления качественных показателей, характеризующих эти процессы, нами на ОАО «Гидроагрегат» поведенческим методом были проведены исследования деятельности руководителей различных иерархических уровней управления. В общей сумме исследования проводились 25 дней. Полученные результаты представлены в табл. 15

Таблица 15

Информационные связи руководителей различных иерархических уровней управления ОАО «Гидроагрегат»

Уровни управления	Среднее число информационных связей	Средний фонд времени информационных связей (мин.)	Средняя продолжительность информационной связи (мин.)	Среднее число информационных связей с непосредственно подчиненными подразделениями и работниками
Мастера производственных участков	68	430	6,3	54
Начальники отделов	77	406	5,3	38
Начальники цехов	79	407	5,1	49
Зам. ген. директора	132	390	2,9	83
Главный инженер	130	395	3	95
Генеральный директор	163	396	2,4	138

Как видно из таблицы 15, с продвижением по организационной структуре снизу вверх увеличивается количество информационных связей руководителей, уменьшается фонд времени, затрачиваемого ими на осуществление этих связей, а, следовательно, и увеличивается информационная нагрузка. При этом необходимо отметить, что фонд времени уменьшается в силу того, что увеличивается интенсивность труда руководителей, следовательно, на восстановление работоспособности руководителя необходимы большие затраты времени.

Поэтому весьма важно правильно определить оптимальное число работ-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

длительность, вычисленную как среднеарифметическое из результатов многократных наблюдений за информационными связями каждого функционального или иерархического уровня.

С целью поиска информационных и временных количественных закономерностей, которым подчиняются процессы управления и выявления качественных показателей, характеризующих эти процессы, нами на ОАО «Лысковская трикотажная фабрика» поведенческим методом были проведены исследования деятельности руководителей различных иерархических уровней управления. В общей сумме исследование проводилось в течение 25 дней. Полученные результаты представлены в табл. 6.

Таблица 6.

Информационные связи руководителей различных иерархических уровней управления ОАО «Лысковская трикотажная фабрика».

Уровни управления	Среднее число информационных связей	Средний фонд времени информационных связей (мин.)	Средняя продолжительность информационной связи (мин.)	Среднее число информационных связей с непосредственно подчиненными подразделениями и (работниками)
Мастера производственных участков	68	430	6,3	54
Начальники отделов	77	406	5,3	38
Начальники цехов	79	407	5,1	49
Зам. ген. директора	132	390	2,9	83
Главный инженер	130	395	3	95

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

мерностей, которым подчиняются процессы управления, и выявления качественных показателей, характеризующих эти процессы, нами на ОАО «Гидроагрегат» поведенческим методом были проведены исследования деятельности руководителей различных иерархических уровней управления. В общей сумме исследования проводились 25 дней. Полученные результаты представлены в табл. 15

Таблица 15

Информационные связи руководителей различных иерархических уровней управления ОАО «Гидроагрегат»

Уровни управления	Среднее число информационных связей	Средний фонд времени информационных связей (мин.)	Средняя продолжительность информационной связи (мин.)	Среднее число информационных связей с непосредственно подчиненными подразделениями и работниками
Мастера производственных участков	68	430	6,3	54
Начальники отделов	77	406	5,3	38
Начальники цехов	79	407	5,1	49
Зам.ген. директора	132	390	2,9	83
Главный инженер	130	395	3	95
Генеральный директор	163	396	2,4	138

Как видно из таблицы 15, с продвижением по организационной структуре снизу вверх увеличивается количество информационных связей руководителей, уменьшается фонд времени, затрачиваемого ими на осуществление этих связей, а, следовательно, и увеличивается информационная нагрузка. При этом необходимо отметить, что фонд времени уменьшается в силу того, что увеличивается интенсивность труда руководителей, следовательно, на восстановление работоспособности руководителя необходимы большие затраты времени.

Поэтому весьма важно правильно определить оптимальное число работ-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Продолжение таблицы 6

Генеральный директор	163	396	2,4	138
----------------------	-----	-----	-----	-----

Как видно из таблицы, с продвижением по организационной структуре снизу вверх увеличивается количество информационных связей руководителей, уменьшается фонд времени, затрачиваемого ими на осуществление этих связей, а, следовательно, и увеличивается информационная нагрузка. При этом необходимо отметить, что фонд времени уменьшается в силу того, что увеличивается интенсивность труда руководителей, следовательно, на восстановление работоспособности руководителя необходимы большие затраты времени.

Используя данные (таб.6) и широко известную формулу французского консультанта по управлению В. Грайкунаса:

$$A = n \left[\frac{n}{2} + n - 1 \right] \quad (1), \text{ где}$$

n – число непосредственно подчинённых руководителю работников;

A – число возможных контактов (связей),

можно попытаться определить оптимальное число работников, непосредственно подчинённых руководителю, а, следовательно, и организационную и информационную структуры управления, которое позволило бы ему эффективно исполнять свои функции и осуществлять жёсткий контроль за деятельностью подчинённых.

Возможное число взаимосвязей между руководителями и подчинёнными, вычисленное по формуле В. Грайкунаса, представлено в табл.7.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

мерностей, которым подчиняются процессы управления, и выявления качественных показателей, характеризующих эти процессы, нами на ОАО «Гидроагрегат» поведенческим методом были проведены исследования деятельности руководителей различных иерархических уровней управления. В общей сумме исследования проводились 25 дней. Полученные результаты представлены в табл. 15

Таблица 15

Информационные связи руководителей различных иерархических уровней управления ОАО «Гидроагрегат»

Уровни управления	Среднее число информационных связей	Средний фонд времени информационных связей (мин.)	Средняя продолжительность информационной связи (мин.)	Среднее число информационных связей с непосредственно подчиненными подразделениями и работниками
Мастера производственных участков	68	430	6,3	54
Начальники отделов	77	406	5,3	38
Начальники цехов	79	407	5,1	49
Зам.ген. директора	132	390	2,9	83
Главный инженер	130	395	3	95
Генеральный директор	163	396	2,4	138

Как видно из таблицы 15, с продвижением по организационной структуре снизу вверх увеличивается количество информационных связей руководителей, уменьшается фонд времени, затрачиваемого ими на осуществление этих связей, а, следовательно, и увеличивается информационная нагрузка. При этом необходимо отметить, что фонд времени уменьшается в силу того, что увеличивается интенсивность труда руководителей, следовательно, на восстановление работоспособности руководителя необходимы большие затраты времени.

Поэтому весьма важно правильно определить оптимальное число работ-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

вело к тому, что руководители стали испытывать все больший недостаток рабочего времени, хронические информационные и эмоциональные перегрузки, приводящие либо к вынужденной отсрочке в решении возникших у подчиненных вопросов, т.е. к «отложенному спросу на руководителя», либо к их неглубокой проработке.

Поэтому весьма важно правильно определить оптимальное число работников, непосредственно подчиненных руководителю, которое позволило бы ему и эффективно исполнять свои функции и осуществлять жесткий контроль деятельности подчиненных. Мнения по этому поводу достаточно разнообразны.

Широко известна формула французского консультанта по управлению В.А. Грайкунаса, приведенная им ещё в 1933 году:

$$A = n \cdot [2^{n-1} + (n-1)] \quad (19), \text{ где}$$

n – число непосредственно подчиненных руководителю работников;

A – число возможных контактов.

Возможное число взаимосвязей между руководителями и подчиненными, вычисленное по формуле Грайкунаса, представлено в таблице 30.

Таблица 30

Число подчиненных	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Число взаимосвязей	1	6	18	44	100	222	490	1080	2376	5210

Если исходить из этой формулы, то, принимая продолжительность рабочего дня руководителя равной 480 минутам и условно предполагая среднюю продолжительность одного контакта руководителя и подчиненного равной 1 минуте (что, отметим, практически нереально), видим, что уже при 7 подчиненных руководитель не имеет возможности проконтактировать со всеми из них в пределах рабочего дня. Но из практики известно, что у руководителей может быть и значительно большее число подчи-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ников, непосредственно подчиненных руководителю, которое позволило бы ему и эффективно исполнять свои функции и осуществлять жесткий контроль деятельности подчиненных. Мнения по этому поводу достаточно разнообразны.

Широко известна формула французского консультанта по управлению В.А. Грайкунаса, приведенная им ещё в 1933 году:

$$A = n[2^{n-1} + (n-1)] \quad (1), \text{ где}$$

n – число непосредственно подчиненных руководителю работников;

A – число возможных контактов.

Возможное число взаимосвязей между руководителями и подчиненными, вычисленное по формуле Грайкунаса, представлено в таблице 16.

Таблица 16

Зависимость количества контактов от числа подчинённых

Число подчиненных	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Число взаимосвязей	1	6	18	44	100	222	490	1080	2376	5210

Если исходить из этой формулы, то, принимая продолжительность рабочего дня руководителя равной 480 минутам и условно предполагая среднюю продолжительность одного контакта руководителя и подчиненного равной 1 минуте (что, отметим, практически нереально), видим, что уже при 7 подчиненных руководитель не имеет возможности проконтактировать со всеми из них в пределах рабочего дня. Но из практики известно, что у руководителей может быть и значительно большее число подчиненных, не вызывая при этом негативных последствий. Недостатки подхода Грайкунаса очевидны. Во-первых, возможное число контактов вовсе не предполагает их обязательность, т.е. оно носит вероятностный характер с неизвестной степенью достоверности. Во-вторых, Грайкунас не отвечает однозначно на вопрос, о каких уровнях руководства идет речь. В-третьих, им не учитывается квалификация и опыт как

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

вело к тому, что руководители стали испытывать все больший недостаток рабочего времени, хронические информационные и эмоциональные перегрузки, приводящие либо к вынужденной отсрочке в решении возникших у подчиненных вопросов, т.е. к «отложенному спросу на руководителя», либо к их неглубокой проработке.

Поэтому весьма важно правильно определить оптимальное число работников, непосредственно подчиненных руководителю, которое позволило бы ему и эффективно исполнять свои функции и осуществлять жесткий контроль деятельности подчиненных. Мнения по этому поводу достаточно разнообразны.

Широко известна формула французского консультанта по управлению В.А. Грайкунаса, приведенная им ещё в 1933 году:

$$A = n[2^{n-1} + (n-1)] \quad (19), \text{ где}$$

n – число непосредственно подчиненных руководителю работников;

A – число возможных контактов.

Возможное число взаимосвязей между руководителями и подчиненными, вычисленное по формуле Грайкунаса, представлено в таблице 30.

Таблица 30

Число подчиненных	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Число взаимосвязей	1	6	18	44	100	222	490	1080	2376	5210

Если исходить из этой формулы, то, принимая продолжительность рабочего дня руководителя равной 480 минутам и условно предполагая среднюю продолжительность одного контакта руководителя и подчиненного равной 1 минуте (что, отметим, практически нереально), видим, что уже при 7 подчиненных руководитель не имеет возможности проконтактировать со всеми из них в пределах рабочего дня. Но из практики известно, что у руководителей может быть и значительно большее число подчи-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ников, непосредственно подчиненных руководителю, которое позволило бы ему и эффективно исполнять свои функции и осуществлять жесткий контроль деятельности подчиненных. Мнения по этому поводу достаточно разнообразны.

Широко известна формула французского консультанта по управлению В.А. Грайкунаса, приведенная им ещё в 1933 году:

$$A = n[2^{n-1} + (n-1)] \quad (1), \text{ где}$$

n – число непосредственно подчиненных руководителю работников;

A – число возможных контактов.

Возможное число взаимосвязей между руководителями и подчиненными, вычисленное по формуле Грайкунаса, представлено в таблице 16.

Таблица 16

Зависимость количества контактов от числа подчинённых										
Число подчиненных	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Число взаимосвязей	1	6	18	44	100	222	490	1080	2376	5210

Если исходить из этой формулы, то, принимая продолжительность рабочего дня руководителя равной 480 минутам и условно предполагая среднюю продолжительность одного контакта руководителя и подчиненного равной 1 минуте (что, отметим, практически нереально), видим, что уже при 7 подчиненных руководитель не имеет возможности проконтактировать со всеми из них в пределах рабочего дня. Но из практики известно, что у руководителей может быть и значительно большее число подчиненных, не вызывая при этом негативных последствий. Недостатки подхода Грайкунаса очевидны. Во-первых, возможное число контактов вовсе не предполагает их обязательность, т.е. оно носит вероятностный характер с неизвестной степенью достоверности. Во-вторых, Грайкунас не отвечает однозначно на вопрос, о каких уровнях руководства идет речь. В-третьих, им не учитывается квалификация и опыт как

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

ненных, не вызывая при этом негативных последствий. Недостатки подхода Грайкунаса очевидны. Во-первых, возможное число контактов вовсе не предполагает их обязательность, т.е. оно носит вероятностный характер с неизвестной степенью достоверности. Во-вторых, Грайкунас не отвечает однозначно на вопрос, о каких уровнях руководства идет речь. В-третьих, им не учитывается квалификация и опыт как руководителя, так и подчиненных. Кроме того, важную роль в числе взаимосвязей играют степень децентрализации управления (делегирование функций), характер и специфические условия производства, которые Грайкунасом тоже не принимаются во внимание. Существенное значение в этом вопросе имеют технические средства связи руководителя и подчиненного, их пространственно-временная эффективность и техническая надёжность, которые в настоящее время резко выросли. Следует учитывать также формы и методы контроля деятельности подчиненных, и сам принцип организации и осуществления взаимосвязей и обмена информацией. Можно, например, контролировать сам процесс исполнения заданий, а можно лишь конечный результат. Можно принимать от подчиненного информацию о выполнении всего объема порученной ему работы, а можно только о том, что им не выполнено к назначенному сроку и по какой причине. Вышеизложенное дает основание сделать вывод, что формулу Грайкунаса, ввиду неучета новых явлений в управленческом процессе, нельзя считать обоснованной для определения диапазона управляемости.

Д.М.Гвишиани вполне справедливо по этому поводу замечает: "Впрочем, отсутствие эмпирических проверок его (Грайкунаса – О.У.) формулы (как и аналогичных расчетов других исследователей...) не дает пока возможности дать по ней какое-либо категорическое замечание" [50, с.273]. Оценивая взгляды зарубежных специалистов на диапазон контроля, Гвишиани приводит следующие данные: "Первоначально эта цифра определялась как бы "на глазок" (5-6 чел.), затем появились более точные критерии. Девис определяет число подчиненных при физической деятельно-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

руководителя, так и подчиненных. Кроме того, важную роль в числе взаимосвязей играют степень децентрализации управления (делегирование функций), характер и специфические условия производства, которые Грайкунасом тоже не принимаются во внимание. Существенное значение в этом вопросе имеют технические средства связи руководителя и подчиненного, их пространственно-временная эффективность и техническая надёжность, которые в настоящее время резко выросли. Следует учитывать также формы и методы контроля деятельности подчиненных, и сам принцип организации и осуществления взаимосвязей и обмена информацией. Можно, например, контролировать сам процесс исполнения заданий, а можно лишь конечный результат. Можно принимать от подчиненного информацию о выполнении всего объема порученной ему работы, а можно только о том, что им не выполнено к назначенному сроку и по какой причине. Вышеизложенное **дает основание сделать вывод**, что формулу Грайкунаса, ввиду неучета новых явлений в управленческом процессе, нельзя считать обоснованной для определения диапазона управляемости.

Д.М.Гвишиани вполне справедливо по этому поводу замечает: «Впрочем, отсутствие эмпирических проверок его (Грайкунаса – О.У.) формулы (как и аналогичных расчетов других исследователей...) не дает пока возможности дать по ней какое-либо категорическое замечание» [34, с.273]. Оценивая взгляды зарубежных специалистов на диапазон контроля, Гвишиани приводит следующие данные: «Первоначально эта цифра определялась как бы «на глазок» (5-6 чел.), затем появились более точные критерии. Девис определяет число подчиненных при физической деятельности в 30 чел., при умственном труде – от 3 до 8. Дейл пришел к выводу, что в 100 обследованных им крупнейших американских фирмах число сотрудников, непосредственно подчиненных высшему администратору равно примерно 8-9» [64, с.273].

Рассматривая проблему числа подчиненных одному руководителю, В.А.Несмеянов еще в 1925 году указывал на необходимость учета следующих факторов:

1. Если кому-либо дать больше обязанностей, чем он фактически сможет

103

249

ненных, не вызывая при этом негативных последствий. Недостатки подхода Грайкунаса очевидны. Во-первых, возможное число контактов вовсе не предполагает их обязательность, т.е. оно носит вероятностный характер с неизвестной степенью достоверности. Во-вторых, Грайкунас не отвечает однозначно на вопрос, о каких уровнях руководства идет речь. В-третьих, им не учитывается квалификация и опыт как руководителя, так и подчиненных. Кроме того, важную роль в числе взаимосвязей играют степень децентрализации управления (делегирование функций), характер и специфические условия производства, которые Грайкунасом тоже не принимаются во внимание. Существенное значение в этом вопросе имеют технические средства связи руководителя и подчиненного, их пространственно-временная эффективность и техническая надёжность, которые в настоящее время резко выросли. Следует учитывать также формы и методы контроля деятельности подчиненных, и сам принцип организации и осуществления взаимосвязей и обмена информацией. Можно, например, контролировать сам процесс исполнения заданий, а можно лишь конечный результат. Можно принимать от подчиненного информацию о выполнении всего объема порученной ему работы, а можно только о том, что им не выполнено к назначенному сроку и по какой причине. Вышеизложенное **дает основание сделать вывод**, что формулу Грайкунаса, ввиду неучета новых явлений в управленческом процессе, нельзя считать обоснованной для определения диапазона управляемости.

Д.М.Гвишиани вполне справедливо по этому поводу замечает: «Впрочем, отсутствие эмпирических проверок его (Грайкунаса – О.У.) формулы (как и аналогичных расчетов других исследователей...) не дает пока возможности дать по ней какое-либо категорическое замечание» [50, с.273]. Оценивая взгляды зарубежных специалистов на диапазон контроля, Гвишиани приводит следующие данные: «Первоначально эта цифра определялась как бы «на глазок» (5-6 чел.), затем появились более точные критерии. Девис определяет число подчиненных при физической деятельности

34. Гвишиани Д.М. Организация и управление. Изд. 2-е. М.: Наука, 1972

50. Гвишиани Д.М. Организация и управление. - М.: Изд-во МГУ им.Н.Э.Баумана, 1998. 332с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

руководителя, так и подчиненных. Кроме того, важную роль в числе взаимосвязей играют степень децентрализации управления (делегирование функций), характер и специфические условия производства, которые Грайкунасом тоже не принимаются во внимание. Существенное значение в этом вопросе имеют технические средства связи руководителя и подчиненного, их пространственно-временная эффективность и техническая надёжность, которые в настоящее время резко выросли. Следует учитывать также формы и методы контроля деятельности подчиненных, и сам принцип организации и осуществления взаимосвязей и обмена информацией. Можно, например, контролировать сам процесс исполнения заданий, а можно лишь конечный результат. Можно принимать от подчиненного информацию о выполнении всего объема порученной ему работы, а можно только о том, что им не выполнено к назначенному сроку и по какой причине. Вышеизложенное дает основание сделать вывод, что формулу Грайкунаса, ввиду неучета новых явлений в управленческом процессе, нельзя считать обоснованной для определения диапазона управляемости.

Д.М.Гвишиани вполне справедливо по этому поводу замечает: «Впрочем, отсутствие эмпирических проверок его (Грайкунаса – О.У.) формулы (как и аналогичных расчетов других исследователей...) не дает пока возможности дать по ней какое-либо категорическое замечание» [34, с.273]. Оценивая взгляды зарубежных специалистов на диапазон контроля, Гвишиани приводит следующие данные: «Первоначально эта цифра определялась как бы «на глазок» (5-6 чел.), затем появились более точные критерии. Девис определяет число подчиненных при физической деятельности в 30 чел., при умственном труде – от 3 до 8. Дейл пришел к выводу, что в 100 обследованных им крупнейших американских фирмах число сотрудников, непосредственно подчиненных высшему администратору равно примерно 8-9» [64, с.273].

Рассматривая проблему числа подчиненных одному руководителю, В.А.Несмеянов еще в 1925 году указывал на необходимость учета следующих факторов:

1. Если кому-либо дать больше обязанностей, чем он фактически сможет

64. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность/ Под общ. Ред. С.А. Панова. М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 2003.

250

сти в 30 чел., при умственном труде – от 3 до 8. Дейл пришел к выводу, что в 100 обследованных им крупнейших американских фирмах число сотрудников, непосредственно подчиненных высшему администратору равно примерно 8-9» [50, с.273] .

Рассматривая проблему числа подчиненных одному руководителю, В.А.Несмеянов еще в 1925 году указывал на необходимость учета следующих факторов:

1. Если кому-либо дать больше обязанностей, чем он фактически сможет выполнить, то или все обязанности будут выполнены недостаточно хорошо, или частично совсем не будут выполнены.
2. Если кому-либо дать меньше дела, чем нужно для нормального заполнения рабочего дня, то получится одно из двух: или он будет сознательно лодырничать, скучать, заниматься посторонним делом и мозолить глаза остальным, либо он будет лезть не в свое дело и путать работу других.
3. Каждому нужно дать такое количество обязанностей, которое он как следует сможет выполнить. Практически, для того, чтобы человек не был перегружен и имел возможность вникать в дела вверенных ему отделов, нужно, чтобы каждый руководитель имел дело непосредственно не более чем с 4-5 подчиненными ему лицами" [154, с.20].

Л.Н.Качалина [97, с.241] , ссылаясь на опытные данные, но не указывая о каких конкретно уровнях управления идет речь, считает норму управляемости равной 5. В то же время она пишет, что при слабой связи работников между собой (а это характерно, как она считает, для конструкторов и технологов) эта норма может быть увеличена до 10 и более человек. Здесь, как видим, налицо тоже лишь статистические данные. Правда, Качалиной приводится и формула для определения нормы управляемости для мастеров механических цехов Горьковского автозавода:

$$N_y = 50 \cdot \frac{K_y^{0,45}}{C_y^{0,33}} \quad (20), \text{ где}$$

50. Гвишиани Д.М. Организация и управление. - М.: Изд-во МГТУ им.Н.Э.Баумана, 1998, 332с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

выполнить, то или все обязанности будут выполнены недостаточно хорошо, или частично совсем не будут выполнены.

2. Если кому-либо дать меньше дела, чем нужно для нормального заполнения рабочего дня, то получится одно из двух: или он будет сознательно лодырничать, скучать, заниматься посторонним делом и мозолить глаза остальным, либо он будет лезть не в свое дело и путать работу других.

3. Каждому нужно дать такое количество обязанностей, которое он как следует сможет выполнить. Практически, для того, чтобы человек не был перегружен и имел возможность вникать в дела вверенных ему отделов, нужно, чтобы каждый руководитель имел дело непосредственно не более чем с 4-5 подчиненными ему лицами» [96, с.20].

Л.Н.Качалина [59, с.241], ссылаясь на опытные данные, но не указывая о каких конкретно уровнях управления идет речь, считает норму управляемости равной 5. В то же время она пишет, что при слабой связи работников между собой (а это характерно, как она считает, для конструкторов и технологов) эта норма может быть увеличена до 10 и более человек. Здесь, как видим, налицо тоже лишь статистические данные. Правда, Качалиной приводится и формула для определения нормы управляемости для мастеров механических цехов Горьковского автозавода:

$$N_j = 50 \cdot \frac{K_{сп}^{0,46}}{C_p^{0,33}} \quad (2), \text{ где}$$

N_j - норма управляемости;
 $K_{сп}$ - коэффициент специализации, представляющий отношение числа рабочих мест на участке к числу закрепленных за участком технологических операций;
 C_p - средний разряд работы на участке;
 50 - максимальная норма управляемости для мастера.

В методическом плане мы считаем эту формулу достаточно удачной для определения норм управляемости низшего звена, поскольку она жестко связана с конкретными показателями участка. Однако по мере совершенствования

104

250

сти в 30 чел., при умственном труде – от 3 до 8. Дейл пришел к выводу, что в 100 обследованных им крупнейших американских фирмах число сотрудников, непосредственно подчиненных высшему администратору равно примерно 8-9» [50, с.273] .

Рассматривая проблему числа подчиненных одному руководителю, В.А.Несмеянов еще в 1925 году указывал на необходимость учета следующих факторов:

1. Если кому-либо дать больше обязанностей, чем он фактически сможет выполнить, то или все обязанности будут выполнены недостаточно хорошо, или частично совсем не будут выполнены.

2. Если кому-либо дать меньше дела, чем нужно для нормального заполнения рабочего дня, то получится одно из двух: или он будет сознательно лодырничать, скучать, заниматься посторонним делом и мозолить глаза остальным, либо он будет лезть не в свое дело и путать работу других.

3. Каждому нужно дать такое количество обязанностей, которое он как следует сможет выполнить. Практически, для того, чтобы человек не был перегружен и имел возможность вникать в дела вверенных ему отделов, нужно, чтобы каждый руководитель имел дело непосредственно не более чем с 4-5 подчиненными ему лицами» [154, с.20].

Л.Н.Качалина [97, с.241], ссылаясь на опытные данные, но не указывая о каких конкретно уровнях управления идет речь, считает норму управляемости равной 5. В то же время она пишет, что при слабой связи работников между собой (а это характерно, как она считает, для конструкторов и технологов) эта норма может быть увеличена до 10 и более человек. Здесь, как видим, налицо тоже лишь статистические данные. Правда, Качалиной приводится и формула для определения нормы управляемости для мастеров механических цехов Горьковского автозавода:

$$N_j = 50 \cdot \frac{K_{сп}^{0,46}}{C_p^{0,33}} \quad (20), \text{ где}$$

[59] Качалина Л.Н. Организация работы аппарата учреждения. М.: Экономика, 1970

[96] Несмеянов В.А. О факторах и принципах организации заводоуправления // Время. – 1925. №9(21)

[97] Качалина Л.Н. Организация работы аппарата управления.- М.: Экономика, 1973 - 257с.

[154] Несмеянов В.А. О факторах и принципах организации заводоуправления // Время.-1925.- № 9 (21).

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

выполнить, то или все обязанности будут выполнены недостаточно хорошо, или частично совсем не будут выполнены.

2. Если кому-либо дать меньше дела, чем нужно для нормального заполнения рабочего дня, то получится одно из двух: или он будет сознательно лодырничать, скучать, заниматься посторонним делом и мозолить глаза остальным, либо он будет лезть не в свое дело и путать работу других.

3. Каждому нужно дать такое количество обязанностей, которое он как следует сможет выполнить. Практически, для того, чтобы человек не был перегружен и имел возможность вникать в дела вверенных ему отделов, нужно, чтобы каждый руководитель имел дело непосредственно не более чем с 4-5 подчиненными ему лицами» [96, с.20].

Л.Н.Качалина [59, с.241], ссылаясь на опытные данные, но не указывая о каких конкретно уровнях управления идет речь, считает норму управляемости равной 5. В то же время она пишет, что при слабой связи работников между собой (а это характерно, как она считает, для конструкторов и технологов) эта норма может быть увеличена до 10 и более человек. Здесь, как видим, налицо тоже лишь статистические данные. Правда, Качалиной приводится и формула для определения нормы управляемости для мастеров механических цехов Горьковского автозавода:

$$H_p = 50 \cdot \frac{K_{сп}^{0,46}}{C_p^{0,33}} \quad (2), \text{ где}$$

H_p - норма управляемости;

$K_{сп}$ - коэффициент специализации, представляющий отношение числа рабочих мест на участке к числу закрепленных за участком технологических операций;

C_p - средний разряд работы на участке;

50 – максимальная норма управляемости для мастера.

В методическом плане мы считаем эту формулу достаточно удачной для определения норм управляемости низшего звена, поскольку она жестко связана с конкретными показателями участка. Однако по мере совершенствования

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

H_p - норма управляемости;

$K_{сп}$ - коэффициент специализации, представляющий отношение числа рабочих мест на участке к числу закрепленных за участком технологических операций;

C_p - средний разряд работы на участке;

50 - максимальная норма управляемости для мастера.

В методическом плане мы считаем эту формулу достаточно удачной для определения норм управляемости низшего звена, поскольку она жестко связана с конкретными показателями участка. Однако по мере совершенствования техники, технологии и организации производства в ее параметры должны вноситься соответствующие изменения.

Оценивая в целом позицию Л.Н.Качалиной в этом вопросе, следует признать правильность ее суждений о том, что норма управляемости должна не только полностью загружать руководителя, но и "обеспечивать полноценное руководство всем коллективом подчиненных работников и каждым из них в отдельности" [97,с,241], добавив к этому, что полноценность руководства необходимо рассматривать как в текущем, так и в перспективном разрезах, понимая под последним необходимость смещения приоритетов руководителей на решение проблем перспективного характера.

Существенное внимание диапазону управления уделяет М.А.Омаров. Анализируя труды ряда отечественных и зарубежных авторов, некоторые методические материалы, он также приводит данные о различных нормах управляемости. По мнению одних, они должны составлять 5-8 человек, по мнению других – 3-8 человек для высших уровней управления и 7-20 – для низших, по мнению третьих вполне управляемы коллективы от 10 до 35 человек, четвертые считают нормальным число подчиненных 4-6 человек, пятые – 4-5 человек [160, с.170,171]. Поэтому Омаров приходит к выводу, что в реальных системах диапазон управления определяется эмпирическим путем, и в настоящее время не существует рекомендаций, ко-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

техники, технологии и организации производства в ее параметры должны вноситься соответствующие изменения.

Оценивая в целом позицию Л.Н.Качалиной в этом вопросе, следует признать правильность ее суждений о том, что норма управляемости должна не только полностью загружать руководителя, но и «обеспечивать полноценное руководство всем коллективом подчиненных работников и каждым из них в отдельности» [59,с.241], добавив к этому, что полноценность руководства необходимо рассматривать как в текущем, так и в перспективном разрезах, понимая под последним необходимость смещения приоритетов руководителей на решение проблем перспективного характера.

Существенное внимание диапазону управления уделяет М.А.Омаров. Анализируя труды ряда отечественных и зарубежных авторов, некоторые методические материалы, он также приводит данные о различных нормах управляемости. По мнению одних, они должны составлять 5-8 человек, по мнению других – 3-8 человек для высших уровней управления и 7-20 – для низших, по мнению третьих вполне управляемы коллективы от 10 до 35 человек, четвертые считают нормальным число подчиненных 4-6 человек, пятые – 4-5 человек [102, с.170,171]. Поэтому Омаров приходит к выводу, что в реальных системах диапазон управления определяется эмпирическим путем, и в настоящее время не существует рекомендаций, которые можно было бы принять как нормативные при определении диапазона управления. Он не приводит собственной точки зрения на диапазон управляемости, справедливо утверждая, что определяющие его факторы весьма разнообразны и что существующие трудности не должны являться препятствием для поисков решения этой проблемы. Считая последнее утверждение обоснованным, мы полагаем, что базой для точного определения диапазона управления должны быть реальные параметры объектов управления.

Е.Т.Гребнев и К.А.Смирнов полагают, что для руководителей среднего и высшего уровня оптимальное число подчиненных должно равняться 5-6, но не более 8-10, а для руководителей низшего звена оно может быть значительно

105

251

H_2 - норма управляемости;

$K_{СП}$ - коэффициент специализации, представляющий отношение числа рабочих мест на участке к числу закрепленных за участком технологических операций;

C_p - средний разряд работы на участке;

50 - максимальная норма управляемости для мастера.

В методическом плане мы считаем эту формулу достаточно удачной для определения норм управляемости низшего звена, поскольку она жестко связана с конкретными показателями участка. Однако по мере совершенствования техники, технологии и организации производства в ее параметры должны вноситься соответствующие изменения.

Оценивая в целом позицию Л.Н.Качалиной в этом вопросе, следует признать правильность ее суждений о том, что норма управляемости должна не только полностью загружать руководителя, но и "обеспечивать полноценное руководство всем коллективом подчиненных работников и каждым из них в отдельности" [97,с.241], добавив к этому, что полноценность руководства необходимо рассматривать как в текущем, так и в перспективном разрезах, понимая под последним необходимость смещения приоритетов руководителей на решение проблем перспективного характера.

Существенное внимание диапазону управления уделяет М.А.Омаров. Анализируя труды ряда отечественных и зарубежных авторов, некоторые методические материалы, он также приводит данные о различных нормах управляемости. По мнению одних, они должны составлять 5-8 человек, по мнению других – 3-8 человек для высших уровней управления и 7-20 – для низших, по мнению третьих вполне управляемы коллективы от 10 до 35 человек, четвертые считают нормальным число подчиненных 4-6 человек, пятые – 4-5 человек [160, с.170,171]. Поэтому Омаров приходит к выводу, что в реальных системах диапазон управления определяется эмпирическим путем, и в настоящее время не существует рекомендаций, ко-

59. Качалина Л.Н. Организация работы аппарата учреждения. М.: Экономика, 1970.

102. Омаров А.М. Социальное управление: некоторые вопросы теории и практики. –М.:Мысль, 1980 – 269 с.

97. Качалина Л.Н. Организация работы аппарата управления.- М.: Экономика, 1973 / 257с.

160. Омаров А.М. Социальное управление: некоторые вопросы теории и практики.- М.: Мысль, 1980- 269с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

техники, технологии и организации производства в ее параметры должны вноситься соответствующие изменения.

Оценивая в целом позицию Л.Н.Качалиной в этом вопросе, следует признать правильность ее суждений о том, что норма управляемости должна не только полностью загружать руководителя, но и «обеспечивать полноценное руководство всем коллективом подчиненных работников и каждым из них в отдельности» [59,с.241], добавив к этому, что полноценность руководства необходимо рассматривать как в текущем, так и в перспективном разрезе, понимая под последним необходимость смещения приоритетов руководителей на решение проблем перспективного характера.

Существенное внимание диапазону управления уделяет М.А.Омаров. Анализируя труды ряда отечественных и зарубежных авторов, некоторые методические материалы, он также приводит данные о различных нормах управляемости. По мнению одних, они должны составлять 5-8 человек, по мнению других – 3-8 человек для высших уровней управления и 7-20 – для низших, по мнению третьих вполне управляемы коллективы от 10 до 35 человек, четвертые считают нормальным число подчиненных 4-6 человек, пятые – 4-5 человек [102, с.170,171]. Поэтому Омаров приходит к выводу, что в реальных системах диапазон управления определяется эмпирическим путем, и в настоящее время не существует рекомендаций, которые можно было бы принять как нормативные при определении диапазона управления. Он не приводит собственной точки зрения на диапазон управляемости, справедливо утверждая, что определяющие его факторы весьма разнообразны и что существующие трудности не должны являться препятствием для поисков решения этой проблемы. Считая последнее утверждение обоснованным, мы полагаем, что базой для точного определения диапазона управления должны быть реальные параметры объектов управления.

Е.Т.Гребнев и К.А.Смирнов полагают, что для руководителей среднего и высшего уровня оптимальное число подчиненных должно равняться 5-6, но не более 8-10, а для руководителей низшего звена оно может быть значительно

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

торые можно было бы принять как нормативные при определении диапазона управления. Он не приводит собственной точки зрения на диапазон управляемости, справедливо утверждая, что определяющие его факторы весьма разнообразны и что существующие трудности не должны являться препятствием для поисков решения этой проблемы. Считая последнее утверждение обоснованным, мы полагаем, что базой для точного определения диапазона управления должны быть реальные параметры объектов управления.

Е.Т.Гребнев и К.А.Смирнов полагают, что для руководителей среднего и высшего уровня оптимальное число подчиненных должно равняться 5-6, но не более 8-10, а для руководителей низшего звена оно может быть значительно выше. Они же указывают, что "к основным факторам, влияющим на норму управляемости, относится сложность принимаемых решений, квалификация исполнителей, объем их аналитических работ и др." [62, с. 75,76].

Официальные методические материалы советского периода [187, с. 68,69] рекомендовали норму управляемости для высших уровней управления предприятиями в пределах 5-8 человек, для руководителей функциональных служб – 6-12 человек, для мастеров – 25 человек. При этом в них также делается ссылка не на точные количественные методы подсчета числа подчиненных, а на опытные данные и литературные источники. Иначе говоря, и здесь нет определенности, какое же число подчиненных является наиболее предпочтительным, гарантирующим с одной стороны, надежность контроля их деятельности, а с другой, исключающий как перегрузку, так и недогрузку руководителя и к тому же не приводящий к "отложенному спросу на руководителя", под которым, как уже указывалось, мы понимаем невозможность подчиненных в конкретный временной период решить с ним те или иные вопросы. Приводятся различные данные о диапазоне управляемости и в зарубежных источниках. Так, известный американский специалист в области управления В.Урвик, считал, что на

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

выше. Они же указывают, что «к основным факторам, влияющим на норму управляемости, относится сложность принимаемых решений, квалификация исполнителей, объем их аналитических работ и др.» [39, с. 75,76].

Официальные методические материалы советского периода [188, с. 68,69] рекомендовали норму управляемости для высших уровней управления предприятиями в пределах 5-8 человек, для руководителей функциональных служб – 6-12 человек, для мастеров – 25 человек. При этом в них также делается ссылка не на точные количественные методы подсчета числа подчиненных, а на опытные данные и литературные источники. Иначе говоря, и здесь нет определенности, какое же число подчиненных является наиболее предпочтительным, гарантирующим с одной стороны, надежность контроля их деятельности, а с другой, исключающий как перегрузку, так и недогрузку руководителя, и к тому же не приводящий к «отложенному спросу на руководителя», под которым, как уже указывалось, мы понимаем невозможность подчиненных в конкретный временной период решить с ним те или иные вопросы. Приводятся различные данные о диапазоне управляемости и в зарубежных источниках. Так, известный американский специалист в области управления В.Урвик, считал, что на высших уровнях управления число подчиненных не должно превышать 4 человек, а на низших – 8-12 человек.

Файоль считал нормой управляемости на высших уровнях – 2-9 человек, на низших – 10-30 человек.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о сложности установления универсальных зависимостей, позволяющих однозначно определить нормы управляемости даже для руководителей одного уровня в пределах предприятия. Наши исследования показали, например, что число работников, непосредственно подчиненных начальникам цехов основного производства даже на одном и том же предприятии, колебалось от 5 до 20 человек. Это являлось следствием различий в производственных параметрах каждого подразделения, определяющих трудоемкость управления, а, следовательно, и реальную нагрузку руководителей. Нельзя, конечно, полностью игнорировать и

252

торые можно было бы принять как нормативные при определении диапазона управления. Он не приводит собственной точки зрения на диапазон управляемости, справедливо утверждая, что определяющие его факторы весьма разнообразны и что существующие трудности не должны являться препятствием для поисков решения этой проблемы. Считая последнее утверждение обоснованным мы полагаем, что базой для точного определения диапазона управления должны быть реальные параметры объектов управления.

Е.Т.Гребнев и К.А.Смирнов полагают, что для руководителей среднего и высшего уровня оптимальное число подчиненных должно равняться 5-6, но не более 8-10, а для руководителей низшего звена оно может быть значительно выше. Они же указывают, что "к основным факторам, влияющим на норму управляемости, относится сложность принимаемых решений, квалификация исполнителей, объем их аналитических работ и др." [62, с. 75,76].

Официальные методические материалы советского периода [187, с. 68,69] рекомендовали норму управляемости для высших уровней управления предприятиями в пределах 5-8 человек, для руководителей функциональных служб – 6-12 человек, для мастеров – 25 человек. При этом в них также делается ссылка не на точные количественные методы подсчета числа подчиненных, а на опытные данные и литературные источники. Иначе говоря, и здесь нет определенности, какое же число подчиненных является наиболее предпочтительным, гарантирующим с одной стороны, надежность контроля их деятельности, а с другой, исключающий как перегрузку, так и недогрузку руководителя и к тому же не приводящий к "отложенному спросу на руководителя", под которым, как уже указывалось, мы понимаем невозможность подчиненных в конкретный временной период решить с ним те или иные вопросы. Приводятся различные данные о диапазоне управляемости и в зарубежных источниках. Так, известный американский специалист в области управления В.Урвик, считал, что на

[39]. Гребнев Е.Т., Смирнов К.А. Нормирование управленческого труда. М.: Московский рабочий, 1980

[188]. Яковлев Г.С. Аппарат управления: принципы организации. М.: Наука, 1974

62. Гребнев Е.Т., Смирнов К.А. Нормирование управленческого труда. - М.: Московский рабочий, 1980.

[187]. Построение аппарата управления на предприятиях и в производственных объединениях. Межотраслевые методические рекомендации./ НИИ труда Госкомитета Совмина СССР по вопросам труда и заработной платы.-М.:1974.-151с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

выше. Они же указывают, что «к основным факторам, влияющим на норму управляемости, относится сложность принимаемых решений, квалификация исполнителей, объем их аналитических работ и др.» [39, с. 75,76].

Официальные методические материалы советского периода [188, с. 68,69] рекомендовали норму управляемости для высших уровней управления предприятиями в пределах 5-8 человек, для руководителей функциональных служб – 6-12 человек, для мастеров – 25 человек. При этом в них также делается ссылка не на точные количественные методы подсчета числа подчиненных, а на опытные данные и литературные источники. Иначе говоря, и здесь нет определенности, какое же число подчиненных является наиболее предпочтительным, гарантирующим с одной стороны, надежность контроля их деятельности, а с другой, исключающий как перегрузку, так и недогрузку руководителя и к тому же не приводящий к «отложенному спросу на руководителя», под которым, как уже указывалось, мы понимаем невозможность подчиненных в конкретный временной период решить с ним те или иные вопросы. Приводятся различные данные о диапазоне управляемости и в зарубежных источниках. Так, известный американский специалист в области управления В.Урвик, считал, что на высших уровнях управления число подчиненных не должно превышать 4 человек, а на низших – 8-12 человек.

Файоль считал нормой управляемости на высших уровнях – 2-9 человек, на низших – 10-30 человек.

Подводя итог вышеизложенному, можно сделать вывод о сложности установления универсальных зависимостей, позволяющих однозначно определить нормы управляемости даже для руководителей одного уровня в пределах предприятия. Наши исследования показали, например, что число работников, непосредственно подчиненных начальникам цехов основного производства даже на одном и том же предприятии, колебалось от 5 до 20 человек. Это являлось следствием различий в производственных параметрах каждого подразделения, определяющих трудоемкость управления, а, следовательно, и реальную нагрузку руководителей. Нельзя, конечно, полностью игнорировать и

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

высших уровнях управления число подчиненных не должно превышать 4 человек, а на низших – 8-12 человек.

Файоль считал нормой управляемости на высших уровнях – 2-9 человек, на низших – 10-30 человек.

По современным данным Г.Лейнга [291, с.287-301] в США среднее число подчиненных для директора-распорядителя составляет 7,2 человека, руководителя старшего ранга – 3,8 человека, руководителя отдела – 1,7 человека. В тоже время американские специалисты Р.Г. Мюрдик и И.В. Росс пишут, что попытки определить оптимальную численность подчиненных не дали желаемых результатов и на практике оно варьируется в широких пределах. И лишь в 13 из 47 обследованных ими фирм у президентов было шесть и меньше подчиненных, тогда как у 22 было в подчинении 7-10 чел., у 6 – 11-13 чел. и у 6 – 14 чел. и более.

Наши исследования, проведенные в различных отраслях промышленности, также показали весьма широкие пределы числа подчиненных одному руководителю. Для мастеров, например, оно составляет от 3 до 70 человек, для начальников цехов – от 3 до 25 человек, для начальников отделов – от 3 до 10 человек, для главных инженеров – от 5 до 15 человек. У директоров крупных предприятий в непосредственном подчинении находятся от 8 до 20 человек. При этом переподчинять кого-либо другим лицам директора не могут ни формально, ни фактически, поскольку это работники высшего звена управления (заместители и помощники). Вот что пишет по поводу нормы управляемости бывший генеральный директор производственного объединения "Аппатит" профессор Г.А. Голованов: "Мой опыт говорит о том, что в объединении нашего профиля и масштабов производства директор не может обойтись без того, чтобы не подчинить себе непосредственно 12-14 работников управления" [54, с.30].

Данные наших исследований о фактической численности непосредственно подчиненных руководителям работников по ряду отраслей промышленности представлены в табл. 31. Их анализ свидетельствует о

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

выше. Они же указывают, что «к основным факторам, влияющим на норму управляемости, относится сложность принимаемых решений, квалификация исполнителей, объем их аналитических работ и др.» [39, с. 75,76].

Официальные методические материалы советского периода [188, с. 68,69] рекомендовали норму управляемости для высших уровней управления предприятиями в пределах 5-8 человек, для руководителей функциональных служб – 6-12 человек, для мастеров – 25 человек. При этом в них также делается ссылка не на точные количественные методы подсчета числа подчиненных, а на опытные данные и литературные источники. Иначе говоря, и здесь нет определенности, какое же число подчиненных является наиболее предпочтительным, гарантирующим с одной стороны, надежность контроля их деятельности, а с другой, исключающий как перегрузку, так и недогрузку руководителя и к тому же не приводящий к «отложенному спросу на руководителя», под которым, как уже указывалось, мы понимаем невозможность подчиненных в конкретный временной период решить с ним те или иные вопросы. Приводятся различные данные о диапазоне управляемости и в зарубежных источниках. Так, известный американский специалист в области управления В.Урвик, считал, что на высших уровнях управления число подчиненных не должно превышать 4 человек, а на низших – 8-12 человек.

Файоль считал нормой управляемости на высших уровнях – 2-9 человек, на низших – 10-30 человек.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о сложности установления универсальных зависимостей, позволяющих однозначно определить нормы управляемости даже для руководителей одного уровня в пределах предприятия. Наши исследования показали, например, что число работников, непосредственно подчиненных начальникам цехов основного производства даже на одном и том же предприятии, колебалось от 5 до 20 человек. Это являлось следствием различий в производственных параметрах каждого подразделения, определяющих трудоемкость управления, а, следовательно, и реальную нагрузку руководителей. Нельзя, конечно, полностью игнорировать и

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

директором, т.е. по другому, насколько он делегирует свои полномочия подчиненным, насколько правильно подходит к реализации принципа разделения управленческого труда.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о нереальности установления универсальных зависимостей, позволяющих однозначно определить нормы управляемости даже для руководителей одного уровня в пределах предприятия. Наши исследования показали, например, что число работников, непосредственно подчиненных начальникам цехов основного производства даже на одном и том же предприятии, колебалось от 5 до 20 человек. Это являлось следствием различий в производственных параметрах каждого подразделения, определяющих трудоемкость управления, а, следовательно, и реальную нагрузку руководителей. Нельзя, конечно, полностью игнорировать и субъективные факторы. И здесь Б.З.Мильнер прав, отмечая, что "руководитель с десятью подчиненными может иметь более легкую нагрузку, чем имеющий трех-четыре человек. Причина в том, что различным типам отношений начальник-подчиненный соответствует различная нагрузка..." [138, с.17]. И эта нагрузка, подчеркнем, сильно зависит от уровня разделения труда в управлении производством.

Поэтому мы считаем правильной точку зрения тех специалистов, которые полагают, что обоснованием нормы подчиненности должны быть конкретные условия рассматриваемого производственного подразделения и считаем, что основным аргументом при решении проблемы эффективного диапазона управления должна быть трудоемкость управления этим подразделением, определяемая на основе объема поступающей и перерабатываемой руководителями информации, который зависит, как выше отмечалось, от специфических особенностей производства. Следовательно, поиск однозначно фиксированного числа непосредственно подчиненных тому или другому руководителю лиц не имеет смысла. Эта величина должна быть также неразрывно связана и с уровнем разделения управлен-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

субъективные факторы. И здесь Б.З.Мильнер прав, отмечая, что «руководитель с десятью подчиненными может иметь более легкую нагрузку, чем имеющий трех-четыре человека. Причина в том, что различным типам отношений начальник-подчиненный соответствует различная нагрузка...» [89, с.17]. И эта нагрузка, подчеркиём, сильно зависит от уровня разделения труда в управлении производством.

Поэтому мы считаем правильной точку зрения тех специалистов, которые полагают, что обоснованием нормы подчиненности должны быть конкретные условия рассматриваемого производственного подразделения и считаем, что основным аргументом при решении проблемы эффективного диапазона управления должна быть трудоемкость управления этим подразделением, определяемая на основе объема поступающей и перерабатываемой руководителями информации, который зависит, как выше отмечалось, от специфических особенностей производства. Следовательно, поиск однозначно фиксированного числа непосредственно подчиненных тому или другому руководителю лиц не имеет смысла. Эта величина должна быть также неразрывно связана и с уровнем разделения управленческого труда, и чем выше этот уровень, тем больше непосредственно подчиненных может иметь руководитель при прочих равных условиях, поскольку у подчиненных, в силу высокого уровня их полномочий, возникает меньше проблем, для решения которых они вынуждены выходить на вышестоящий уровень управления.

При принятии этой посылки становятся понятными и фактические большие различия в числе подчиненных работников руководителям даже одинакового иерархического уровня, и различия рекомендаций специалистов по решению этой проблемы, возможность использования которых в реальных условиях весьма ограничена из-за несходства этих условий.

Чтобы определить временную трудоемкость управления участками, необходимо знать затраты времени на одну информационную связь каждой функциональной направленности. Между тем, известно, что информационные связи даже одинаковой функциональной значимости не могут быть всегда оди-

107

89. Мильнер Б.З. Теория организации М.: ИНФРА-М, 2001

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

256

дителем, т.е. по другому, насколько он делегирует свои полномочия подчиненным, насколько правильно подходит к реализации принципа разделения управленческого труда.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о нереальности установления универсальных зависимостей, позволяющих однозначно определить нормы управляемости даже для руководителей одного уровня в пределах предприятия. Наши исследования показали, например, что число работников, непосредственно подчиненных начальникам цехов основного производства даже на одном и том же предприятии, колебалось от 5 до 20 человек. Это являлось следствием различий в производственных параметрах каждого подразделения, определяющих трудоемкость управления, а, следовательно, и реальную нагрузку руководителей. Нельзя, конечно, полностью игнорировать и субъективные факторы. И здесь Б.З.Мильнер прав, отмечая, что "руководитель с десятью подчиненными может иметь более легкую нагрузку, чем имеющий трех-четыре человека. Причина в том, что различным типам отношений начальник-подчиненный соответствует различная нагрузка..." [138, с.17]. И эта нагрузка, подчеркиём, сильно зависит от уровня разделения труда в управлении производством.

Поэтому мы считаем правильной точку зрения тех специалистов, которые полагают, что обоснованием нормы подчиненности должны быть конкретные условия рассматриваемого производственного подразделения и считаем, что основным аргументом при решении проблемы эффективного диапазона управления должна быть трудоемкость управления этим подразделением, определяемая на основе объема поступающей и перерабатываемой руководителями информации, который зависит, как выше отмечалось, от специфических особенностей производства. Следовательно, поиск однозначно фиксированного числа непосредственно подчиненных тому или другому руководителю лиц не имеет смысла. Эта величина должна быть также неразрывно связана и с уровнем разделения управлен-

138. Мильнер Б.З. Организация программно-целевого управления. - М.: Наука, 1980.-376с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

субъективные факторы. И здесь Б.З.Мильнер прав, отмечая, что «руководитель с десятью подчиненными может иметь более легкую нагрузку, чем имеющий трех-четыре человек. Причина в том, что различным типам отношений начальник–подчиненный соответствует различная нагрузка...» [89, с.17]. И эта нагрузка, подчеркнем, сильно зависит от уровня разделения труда в управлении производством.

Поэтому мы считаем правильной точку зрения тех специалистов, которые полагают, что обоснованием нормы подчиненности должны быть конкретные условия рассматриваемого производственного подразделения и считаем, что основным аргументом при решении проблемы эффективного диапазона управления должна быть трудоемкость управления этим подразделением, определяемая на основе объема поступающей и перерабатываемой руководителями информации, который зависит, как выше отмечалось, от специфических особенностей производства. Следовательно, поиск однозначно фиксированного числа непосредственно подчиненных тому или другому руководителю лиц не имеет смысла. Эта величина должна быть также неразрывно связана и с уровнем разделения управленческого труда, и чем выше этот уровень, тем

больше непосредственно подчиненных может иметь руководитель при прочих равных условиях, поскольку у подчиненных, в силу высокого уровня их полномочий, возникает меньше проблем, для решения которых они вынуждены выходить на вышестоящий уровень управления.

При принятии этой посылки становятся понятными и фактические большие различия в числе подчиненных работников руководителям даже одинакового иерархического уровня, и различия рекомендаций специалистов по решению этой проблемы, возможность использования которых в реальных условиях весьма ограничена из-за несходства этих условий.

Чтобы определить временную трудоемкость управления участками, необходимо знать затраты времени на одну информационную связь каждой функциональной направленности. Между тем, известно, что информационные связи даже одинаковой функциональной значимости не могут быть всегда оди-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

ческого труда, и чем выше этот уровень, тем больше непосредственно подчиненных может иметь руководитель при прочих равных условиях, поскольку у подчиненных, в силу высокого уровня их полномочий, возникает меньше проблем, для решения которых они вынуждены выходить на вышестоящий уровень управления.

При принятии этой посылки становятся понятными и фактические большие различия в числе подчиненных работников руководителям даже одинакового иерархического уровня, и различия рекомендаций специалистов по решению этой проблемы, возможность использования которых в реальных условиях весьма ограничена из-за несходства этих условий.

Установление математических закономерностей, отражающих зависимости объемов управленческой информации и трудоемкости управления от однозначно фиксируемых параметров производственных подразделений, дает руководителям методическую платформу для определения числа подчиненных лиц в каждом конкретном случае. Такая платформа в условиях, когда централизованная система управления экономикой перестала функционировать и руководители предприятий получили фактически неограниченные права при реализации любых функций управления позволит им таким образом формировать параметры внутренних структурных подразделений, чтобы все они имели нормальную информационно-временную пропускную способность, исключая появление в управленческой цепи дефектных звеньев.

Исследованиями установлено, что проблемные управленческие звенья возникают, как правило, в сфере основного производства и связаны они с решением вопросов оперативного характера. Поэтому здесь и необходимо в первую очередь исследовать и находить взаимосвязи между параметрами подразделений основного производства и оперативной сложностью управления этими объектами.

В этом аспекте нами исследована деятельность участков в цехах основного производства и найдены формализованные зависимости между

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

субъективные факторы. И здесь Б.З.Мильнер прав, отмечая, что «руководитель с десятью подчиненными может иметь более легкую нагрузку, чем имеющий трех-четыре человек. Причина в том, что различным типам отношений начальник–подчиненный соответствует различная нагрузка...» [89, с.17] . И эта нагрузка, подчеркнём, сильно зависит от уровня разделения труда в управлении производством.

Поэтому мы считаем правильной точку зрения тех специалистов, которые полагают, что обоснованием нормы подчиненности должны быть конкретные условия рассматриваемого производственного подразделения и считаем, что основным аргументом при решении проблемы эффективного диапазона управления должна быть трудоемкость управления этим подразделением, определяемая на основе объема поступающей и перерабатываемой руководителями информации, который зависит, как выше отмечалось, от специфических особенностей производства. Следовательно, поиск однозначно фиксированного числа непосредственно подчиненных тому или другому руководителю лиц не имеет смысла. Эта величина должна быть также неразрывно связана и с уровнем разделения управленческого труда, и чем выше этот уровень, тем больше непосредственно подчиненных может иметь руководитель при прочих равных условиях, поскольку у подчинённых, в силу высокого уровня их полномочий, возникает меньше проблем, для решения которых они вынуждены выходить на вышестоящий уровень управления.

При принятии этой посылки становятся понятными и фактические большие различия в числе подчиненных работников руководителям даже одинакового иерархического уровня, и различия рекомендаций специалистов по решению этой проблемы, возможность использования которых в реальных условиях весьма ограничена из-за несходства этих условий.

Чтобы определить временную трудоемкость управления участками, необходимо знать затраты времени на одну информационную связь каждой функциональной направленности. Между тем, известно, что информационные связи даже одинаковой функциональной значимости не могут быть всегда одинаковыми по длительности. Поэтому нами предложено определить средние затраты времени на одну информационную связь ка-

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

259

$$X_{\text{кц}} = \frac{A+B}{Z_{\text{ин}}} \quad (25), \text{ где}$$

A – номенклатура деталей и узлов, получаемых участками для изготовления своей продукции по внутрицеховой и внутризаводской кооперации;

B – номенклатура покупных изделий, получаемых участком для изготовления своей продукции;

$Z_{\text{ин}}$ – номенклатура выпускаемой участками продукции;

– информационные связи с работниками участка ($Y_{\text{ру}}$):

$$Y_{\text{ру}} = 14,8 + 0,75X_{\text{ру}} \quad (26), \text{ где}$$

$X_{\text{ру}}$ – численность работников участка;

– информационные связи с внутризаводскими и внутрицеховыми общественными организациями и внешней средой ($Y_{\text{оо}}$):

$$Y_{\text{оо}} = 0,14 + 0,69X_{\text{ру}} \quad (27), \text{ где}$$

$X_{\text{ру}}$ – численность работников участка.

Что касается информационных связей руководителей участков с руководителями цеха, то здесь не выявлено каких-либо значимых формализованных зависимостей и установлено, что их величину можно с небольшой погрешностью признать постоянной и равной в среднем 4-5 информационным связям за рабочий день.

Таким образом, зная производственные параметры участка, можно с достаточной для практических целей точностью определить информационную нагрузку руководителя любого участка основного производства.

Чтобы определить временную трудоемкость управления участками, необходимо знать затраты времени на одну информационную связь каждой функциональной направленности. Между тем, известно, что информационные связи даже одинаковой функциональной значимости не могут быть всегда одинаковыми по длительности. Поэтому нами предложено определить средние затраты времени на одну информационную связь ка-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

наковыми по длительности. Поэтому нами предложено определить средние затраты времени на одну информационную связь каждого вида, путем исчисления среднеарифметического значения из многократных репрезентативных наблюдений.

Данные наших исследований этого направления представлены в таблице 17.

Таблица 17.

Средние затраты времени руководителей участков на одну информационную связь (мин).

Службы	Руководство цеха	Служба оперативного управления производством	Функциональные службы	Цехи и участки – сменщины (поставщики и потребители)	Работники участка	общественные организации и внешняя среда
Уровень управления						
Руководители участков	4,2	3,9	5,1	3,8	4,1	2,4

Исчислив по вышеприведенным уравнениям информационную нагрузку и перемножая полученные значения информационных связей каждого вида на соответствующую среднюю длительность информационной связи, приведенную в таблице 19, мы получаем среднедневную временную трудоемкость управления конкретным участком. Здесь следует еще раз подчеркнуть, что речь идет о среднедневной информационно-временной нагрузке руководителей. И она в конкретные дни в конкретно сложившихся условиях может отклоняться от среднедневных значений в ту или иную сторону. Но в целом она достаточно репрезентативно отражает реальную ситуацию, что нами неоднократно проверено на практике. К тому же следует добавить, что многообразие проявления в конкретных условиях даже сходных по своей значимости управленческих проблем, не дает возможности однозначной и строгой формализации процессов управления. И чем сложнее объект управления в части техники и технологии производства и в части организационной структуры управления и чем выше иерархический уровень руководителей, тем меньше

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

259

$$X_{\text{итс}} = \frac{A+B}{Z_{\text{ит}}}$$
 (25), где

A – номенклатура деталей и узлов, получаемых участками для изготовления своей продукции по внутрицеховой и внутризаводской кооперации;

B – номенклатура покупных изделий, получаемых участком для изготовления своей продукции;

Z_{ит} – номенклатура выпускаемой участками продукции;

– информационные связи с работниками участка (Y_{py}):

$$Y_{py} = 14,8 + 0,75X_{py}$$
 (26), где

X_{py} – численность работников участка;

– информационные связи с внутризаводскими и внутрицеховыми общественными организациями и внешней средой (Y_{oo}):

$$Y_{oo} = 0,14 + 0,69X_{py}$$
 (27), где

X_{py} – численность работников участка.

Что касается информационных связей руководителей участков с руководителями цеха, то здесь не выявлено каких-либо значимых формализованных зависимостей и установлено, что их величину можно с небольшой погрешностью признать постоянной и равной в среднем 4-5 информационным связям за рабочий день.

Таким образом, зная производственные параметры участка, можно с достаточной для практических целей точностью определить информационную нагрузку руководителя любого участка основного производства.

Чтобы определить временную трудоемкость управления участками, необходимо знать затраты времени на одну информационную связь каждой функциональной направленности. Между тем, известно, что информационные связи даже одинаковой функциональной значимости не могут

быть всегда одинаковыми по длительности. Поэтому нами предложено определить средние затраты времени на одну информационную связь ка-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

наковыми по длительности. Поэтому нами предложено определить средние затраты времени на одну информационную связь каждого вида, путем исчисления среднеарифметического значения из многократных репрезентативных наблюдений.

Данные наших исследований этого направления представлены в таблице 17.

Таблица 17.

Средние затраты времени руководителей участков на одну информационную связь (мин).

Службы	Руководство цеха	Служба оперативного управления производством	Функциональные службы	Цехи и участки – сменщики (поставщики и потребители)	Работники участка	общественные организации и внешняя среда
Уровень управления						
Руководители участков	4,2	3,9	5,1	3,8	4,1	2,4

Исчислив по вышеприведенным уравнениям информационную нагрузку и перемножая полученные значения информационных связей каждого вида на соответствующую среднюю длительность информационной связи, приведенную в таблице 19, мы получаем среднедневную временную трудоемкость управления конкретным участком. Здесь следует еще раз подчеркнуть, что речь идет о среднедневной информационно-временной нагрузке руководителей. И она в конкретные дни в конкретно сложившихся условиях может отклоняться от среднедневных значений в ту или иную сторону. Но в целом она достаточно репрезентативно отражает реальную ситуацию, что нами неоднократно проверено на практике. К тому же следует добавить, что многообразие проявления в конкретных условиях даже сходных по своей значимости управленческих проблем, не дает возможности однозначной и строгой формализации процессов управления. И чем сложнее объект управления в части техники и технологии производства и в части организационной структуры управления и чем выше иерархический уровень руководителей, тем меньше

жкого вида, путем исчисления среднеарифметического значения из многократных репрезентативных наблюдений.

Данные наших исследований этого направления представлены в таблице 32.

Таблица 32

Средние затраты времени руководителей участков на одну информационную связь (мин).

Службы	Руководство цеха	Служба оперативного управления производством	Функциональные службы	Цехи и участки – сменщики (поставщики и потребители)	Работники участка	общественные организации и внешняя среда
Уровень управления						
Руководители участков	4,2	3,9	5,1	3,8	4,1	2,4

Исчислив по вышеприведенным уравнениям информационную нагрузку и перемножая полученные значения информационных связей каждого вида на соответствующую среднюю длительность информационной связи, приведенную в таблице 32, мы получаем среднедневную временную трудоемкость управления конкретным участком. Здесь следует еще раз подчеркнуть, что речь идет о среднедневной информационно-временной нагрузке руководителей. И она в конкретные дни в конкретно сложившихся условиях может отклоняться от среднедневных значений в ту или иную сторону. Но в целом она достаточно репрезентативно отражает реальную ситуацию, что нами неоднократно проверено на практике. К тому же следует добавить, что многообразие проявления в конкретных условиях даже сходных по своей значимости управленческих проблем, не дает возможности однозначной и строгой формализации процессов управления. И чем сложнее объект управления в части техники и технологии производства и в части организационной структуры управления и чем выше иерархический уровень руководителей, тем меньше возможность и точность формализации управленческих процессов. Нашими ис-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

возможность и точность формализации управленческих процессов. Нашими исследованиями установлено, что наибольшей формализации поддается система оперативного управления основным производством в цехах и на участках.

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. Информационно-временная нагрузка руководителей зависит от параметров конкретного объекта управления. В качестве единицы информационной нагрузки должна приниматься информационная связь. При оценке реальных величин информационно-временной нагрузки руководителей, должна учитываться функциональная направленность информационных связей и их средняя временная длительность.

2. При оценке диапазона управления (числа непосредственных подчиненных руководителю работников) основным критерием должны являться конкретные условия и особенности функционирования объекта управления.

3.2. Пути совершенствования организационной структуры управления предприятий машиностроения

Учитывая взаимосвязи организационной и информационной структуры управления, описанные в 1 главе, предлагается строить трёхуровневую организационную структуру управления, представленную на рис.4, и на этой основе информационную структуру, состоящую из подструктуры оперативной информации, и подструктуры стратегической информации.

Эти блоки информационной структуры должны функционировать в полуавтономном режиме, пересекаясь лишь на этапе принятия основополагающих решений. В этом аспекте должны быть созданы и отдельно функционировать каналы оперативной и стратегической информации. При этом с целью создания подструктуры оперативной информации, на базе организационной структуры управления должен быть создан информационно-аналитический центр оперативной информации (ИАО) на базе которого создаётся компьютерная сеть, в которую включаются все автоматизированные

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

ждого вида, путем исчисления среднеарифметического значения из многократных репрезентативных наблюдений.

Данные наших исследований этого направления представлены в таблице 32.

Таблица 32

Средние затраты времени руководителей участков на одну информационную связь (мин).

Службы	Руководство цеха	Служба оперативного управления производством	Функциональные службы	Цехи и участки - сменщики (поставщики и потребители)	Работники участка	общественные организации и внешняя среда
Уровень управления						
Руководители участков	4,2	3,9	5,1	3,8	4,1	2,4

Исчислив по вышеприведенным уравнениям информационную нагрузку и перемножая полученные значения информационных связей каждого вида на соответствующую среднюю длительность информационной связи, приведенную в таблице 32, мы получаем среднедневную временную трудоемкость управления конкретным участком. Здесь следует еще раз подчеркнуть, что речь идет о среднедневной информационно-временной нагрузке руководителей. И она в конкретные дни в конкретно сложившихся условиях может отклоняться от среднедневных значений в ту или иную сторону. Но в целом она достаточно репрезентативно отражает реальную ситуацию, что нами неоднократно проверено на практике. К тому же следует добавить, что многообразие проявления в конкретных условиях даже сходных по своей значимости управленческих проблем, не дает возможности однозначной и строгой формализации процессов управления. И чем сложнее объект управления в части техники и технологии производства и в части организационной структуры управления и чем выше иерархический уровень руководителей, тем меньше

возможность и точность формализации управленческих процессов. Нашими ис-

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

возможность и точность формализации управленческих процессов. Нашими исследованиями установлено, что наибольшей формализации поддается система оперативного управления основным производством в цехах и на участках.

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. Информационно-временная нагрузка руководителей зависит от параметров конкретного объекта управления. В качестве единицы информационной нагрузки должна приниматься информационная связь. При оценке реальных величин информационно-временной нагрузки руководителей, должна учитываться функциональная направленность информационных связей и их средняя временная длительность.
2. При оценке диапазона управления (числа непосредственных подчиненных руководителю работников) основным критерием должны являться конкретные условия и особенности функционирования объекта управления.

3.2. Пути совершенствования организационной структуры управления предприятий машиностроения

Учитывая взаимосвязи организационной и информационной структур управления, описанные в 1 главе, предлагается строить трёхуровневую организационную структуру управления, представленную на рис.4, и на этой основе информационную структуру, состоящую из подструктуры оперативной информации, и подструктуры стратегической информации.

Эти блоки информационной структуры должны функционировать в полуавтономном режиме, пересекаясь лишь на этапе принятия основополагающих решений. В этом аспекте должны быть созданы и отдельно функционировать каналы оперативной и стратегической информации. При этом с целью создания подструктуры оперативной информации, на базе организационной структуры управления должен быть создан информационно-аналитический центр оперативной информации (ИАО) на базе которого создаётся компьютерная сеть, в которую включаются все автоматизированные

Удалов О.Ф. (диссертация, 2004)

следованиями установлено, что наибольшей формализации поддается система оперативного управления основным производством в цехах и на участках.

На основании изложенного в данной главе, можно сделать следующие выводы:

1. Информационно-временная нагрузка руководителей зависит от параметров конкретного объекта управления. В качестве единицы информационной нагрузки должна приниматься информационная связь. При оценке реальных величин информационно-временной нагрузки руководителей, должна учитываться функциональная направленность информационных связей и их средняя временная длительность.
2. При оценке диапазона управления (числа непосредственных подчиненных руководителю работников) основным критерием должны являться конкретные условия и особенности функционирования объекта управления.



Смагина М.В. (диссертация, 2013)

рабочие места вырабатывающие, анализирующие, принимающие к исполнению оперативную информацию. Каждое автоматизированное рабочее место будет иметь информационный адрес (файлы), на который будет поступать и храниться соответствующего рода оперативная информация по предприятию.

Главная задача центра – сбор, обработка и распределение информации. При этом обработанная информация должна поступать лишь в те подразделения, где в ней действительно испытывается потребность. Таким образом, можно значительно уменьшить общее количество каналов информации, повысить скорость ее обработки, а, следовательно, увеличить эффективность протекания во времени и в пространстве процесса обмена информацией, снизить информационную нагрузку управленческого персонала, одновременно увеличив при этом интенсивность управленческого процесса.

Во временном разрезе для каждого уровня управления оперативная информация бывает различной. Например, для заместителя директора по экономике оперативной информацией может быть информация за месяц, квартал и даже год, а для мастера по участку – за час, день. При необходимости работник может войти в любой адрес, разрешённый ему для посещения и воспользоваться хранящейся в нём информации для принятия оперативного решения.

При этом информация, хранящаяся по различным адресам, периодически обновляется, в зависимости от различных внутренних (производственных) и внешних факторов. ИАО располагая различной электронно-вычислительной техникой и обслуживающим персоналом, обеспечивающим его бесперебойную работу, выполняет в информационной структуре роль связующего звена, где непосредственно происходит связь, взаимодействие между потребностями в информации различных работников предприятия.

Специалисты ИАО должны не только обеспечивать бесперебойную работу компьютерной системы оперативной информации, но и формировать систему эффективного документооборота на предприятии, разрабатывают стандарты электронных и обычных бумажных документов, посред-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

рабочее место имеет в независимости от того в каком отделе оно находится и какому иерархическому уровню управления принадлежит информационный адрес (файлы), на который будет поступать и храниться соответствующего рода оперативная информация по предприятию.

Во временном разрезе для каждого уровня управления оперативная информация бывает различной. Например, для заместителя директора по экономике оперативной информацией может быть информация за месяц, квартал и даже год, а для мастера по участку – за час, день. При необходимости работник может войти в любой адрес, разрешённый ему для посещения и воспользоваться хранящейся в нём информации для принятия оперативного решения. При этом информация, хранящаяся по различным адресам, периодически обновляется, в зависимости от различных внутренних (производственных) и внешних факторов. Информационный центр, располагая различной электронно-вычислительной техникой и обслуживающим персоналом, обеспечивающим его бесперебойную работу, выполняет в информационной структуре роль связующего звена, где непосредственно происходит связь, взаимодействие между потребностями в информации различных работников предприятия.

Специалисты информационно-аналитического отдела должны не только обеспечивать бесперебойную работу компьютерной системы оперативной информации, но и формировать систему эффективного документооборота на предприятии, разрабатывают стандарты электронных и обычных бумажных документов, посредством которых будет возможен обмен информацией внутри компьютерной сети и за её пределами. При необходимости одни стандарты документов могут быть заменены другими, более эффективными. Кроме того, сотрудники отдела должны разрабатывать правила документооборота: время готовности того или иного документа, уровень управления (отдел, служба) на который он должен поступить и т. д.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ством которых будет возможен обмен информацией внутри компьютерной сети и за её пределами. При необходимости одни стандарты документов могут быть заменены другими, более эффективными. Кроме того, сотрудники отдела должны разрабатывать правила документооборота: время готовности того или иного документа, уровень управления (отдел, служба) на который он должен поступить и т. д.

Данный центр должен располагать различными системами, например, такими как «Мониторинг», «Банк данных», «Критерии», которыми могут пользоваться работники различных отделов и служб. Данные системы, также должны находиться в компьютерной сети и иметь свой информационный адрес и широко использоваться управленческим персоналом при прогнозировании, планировании, анализе и контроле деятельности предприятия. При этом в информационной сети работники должны взаимодействовать взаимодействуют не друг с другом, а с оперативной информацией, хранящейся на их адресах.

Соответственно, начальник отдела или службы может проконтролировать работу своих подчиненных, посетив их информационные адреса и, оставив при этом необходимые задания. Таким образом, на оперативном уровне степень важности вопроса об определении диапазона управления, в особенности для среднего звена управления (планово-экономический отдел, бухгалтерия и т. д.) значительно падает.

Следовательно, создание подструктуры оперативной информации позволит сократить общую протяжённость каналов оперативной информации, время на получение необходимой оперативной информации, увеличить производительность труда управленческого персонала. При этом важно подчеркнуть, что как показали проводимые нами исследования, здесь сокращается количество межличностных конфликтов на предприятии.

Необходимо отметить, что при создании ИАО должна преследоваться ещё одна немаловажная цель – избавить высшее управленческое звено от «оперативной рутин». Большую часть своего рабочего времени руководите-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

рабочее место имеет в независимости от того в каком отделе оно находится и какому иерархическому уровню управления принадлежит информационный адрес (файлы), на который будет поступать и храниться соответствующего рода оперативная информация по предприятию.

Во временном разрезе для каждого уровня управления оперативная информация бывает различной. Например, для заместителя директора по экономике оперативной информацией может быть информация за месяц, квартал и даже год, а для мастера по участку – за час, день. При необходимости работник может войти в любой адрес, разрешённый ему для посещения и воспользоваться хранящейся в нём информации для принятия оперативного решения. При этом информация, хранящаяся по различным адресам, периодически обновляется, в зависимости от различных внутренних (производственных) и внешних факторов. Информационный центр, располагая различной электронно-вычислительной техникой и обслуживающим персоналом, обеспечивающим его бесперебойную работу, выполняет в информационной структуре роль связующего звена, где непосредственно происходит связь, взаимодействие между потребностями в информации различных работников предприятия.

Специалисты информационно-аналитического отдела должны не только обеспечивать бесперебойную работу компьютерной системы оперативной информации, но и формировать систему эффективного документооборота на предприятии, разрабатывают стандарты электронных и обычных бумажных документов, посредством которых будет возможен обмен информацией внутри компьютерной сети и за её пределами. При необходимости одни стандарты документов могут быть заменены другими, более эффективными. Кроме того, сотрудники отдела должны разрабатывать правила документооборота: время готовности того или иного документа, уровень управления (отдел, служба) на который он должен поступить и т. д.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ством которых будет возможен обмен информацией внутри компьютерной сети и за её пределами. При необходимости одни стандарты документов могут быть заменены другими, более эффективными. Кроме того, сотрудники отдела должны разрабатывать правила документооборота: время готовности того или иного документа, уровень управления (отдел, служба) на который он должен поступить и т. д.

Данный центр должен располагать различными системами, например, такими как «Мониторинг», «Банк данных», «Критерии», которыми могут пользоваться работники различных отделов и служб. Данные системы, также должны находиться в компьютерной сети и иметь свой информационный адрес и широко использоваться управленческим персоналом при прогнозировании, планировании, анализе и контроле деятельности предприятия. При этом в информационной сети работники должны взаимодействовать взаимодействуют не друг с другом, а с оперативной информацией, хранящейся на их адресах.

Соответственно, начальник отдела или службы может проконтролировать работу своих подчиненных, посетив их информационные адреса и, оставив при этом необходимые задания. Таким образом, на оперативном уровне степень важности вопроса об определении диапазона управления, в особенности для среднего звена управления (планово-экономический отдел, бухгалтерия и т. д.) значительно падает.

Следовательно, создание подструктуры оперативной информации позволит сократить общую протяжённость каналов оперативной информации, время на получение необходимой оперативной информации, увеличить производительность труда управленческого персонала. При этом важно подчеркнуть, что как показали проводимые нами исследования, здесь сокращается количество межличностных конфликтов на предприятии.

Необходимо отметить, что при создании ИАО должна преследоваться ещё одна немаловажная цель – избавить высшее управленческое звено от «оперативной рутины». Большую часть своего рабочего времени руководите-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Информационный центр должен располагать различными системами, например, такими как «Мониторинг», «Банк данных», «Критерии», которыми могут пользоваться работники различных отделов и служб. Данные системы, также должны находиться в компьютерной сети и иметь свой информационный адрес и широко использоваться управленческим персоналом при прогнозировании, планировании, анализе и контроле деятельности предприятия.

При этом в информационной сети работники должны взаимодействовать взаимодействуют не друг с другом, а с оперативной информацией хранящейся на их адресах.

Соответственно, начальник отдела или службы может проконтролировать работу своих подчинённых, посетив их информационные адреса и, оставив при этом необходимые задания. Таким образом, на оперативном уровне степень важности вопроса об определении диапазона управления, в особенности для среднего звена управления (планово-экономический отдел, бухгалтерия и т. д.) значительно падает.

Следовательно, создание подструктуры оперативной информации позволит сократить общую протяжённость каналов оперативной информации, время на получение необходимой оперативной информации, увеличить производительность труда управленческого персонала. При этом важно подчеркнуть, что как показали проводимые нами исследования, здесь сокращается количество межличностных конфликтов на предприятии.

Необходимо отметить, что при создании подструктуры оперативной информации должна преследоваться ещё одна немаловажная цель – избавить высшее управленческое звено от «оперативной рутины». Большую часть своего рабочего времени руководители тратят на решение оперативных вопросов. Одни объясняют такой факт, тем, что оперативные вопросы очень важны и не требуют отлагательства. Другие, говорят

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ли тратят на решение оперативных вопросов. Одни объясняют такой факт, тем, что оперативные вопросы очень важны и не требуют отлагательства. Другие, говорят просто, что у них не хватает времени. На этом фоне решение перспективных проблем ввиду их кажущейся неактуальности в данный момент всё более и более отходят на задний план по элементарной причине – не хватает времени.

Кроме того, решая оперативные вопросы, руководитель очень быстро может увидеть результаты своего труда. Иное дело – решение перспективных проблем. Информации по ним либо нет, либо достоверность её недостаточна. Перспективная проблема всегда имеет несколько вариантов решения. При этом ответственность за выбор наилучшего решения всегда лежит на руководителе высшего управленческого звена. Временной период между решением и получением от него эффекта достаточно велик и не всегда просто определить величину самого эффекта.

Поэтому для решения этой проблемы необходимо чёткое организационное разделение функций оперативного и стратегического управления предприятием. С этой целью мы предлагаем создать на промышленных предприятиях машиностроения отдел стратегических проектов, который наряду с директорами по экономике, производству и маркетингу должен подчиняться генеральному директору (рис.4). В состав этого отдела должны войти лучшие специалисты из различных отделов и служб. На базе этого отдела происходит техническая, экономическая, коммерческая разработка стратегических проектов, на основе которых в дальнейшем разрабатываются планы стратегического развития предприятия на 5, 10, 15 лет. Разработчики проекта могут получать необходимую им информацию из компьютерной сети оперативной информации, а также при непосредственном общении с работниками различных отделов и служб предприятия.

При этом в целях контроля осуществления разработки стратегических проектов создаётся стратегический совет, в который входят руководители

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Информационный центр должен располагать различными системами, например, такими как “Мониторинг”, “Банк данных”, “Критерии”, которыми могут пользоваться работники различных отделов и служб. Данные системы, также должны находиться в компьютерной сети и иметь свой информационный адрес и широко использоваться управленческим персоналом при прогнозировании, планировании, анализе и контроле деятельности предприятия.

При этом в информационной сети работники должны взаимодействовать взаимодействуют не друг с другом, а с оперативной информацией хранящейся на их адресах.

Соответственно, начальник отдела или службы может проконтролировать работу своих подчинённых, посетив их информационные адреса и, оставив при этом необходимые задания. Таким образом, на оперативном уровне степень важности вопроса об определении диапазона управления, в особенности для среднего звена управления (планово-экономический отдел, бухгалтерия и т. д.) значительно падает.

Следовательно, создание подструктуры оперативной информации позволит сократить общую протяжённость каналов оперативной информации, время на получение необходимой оперативной информации, увеличить производительность труда управленческого персонала. При этом важно подчеркнуть, что как показали проводимые нами исследования, здесь сокращается количество межличностных конфликтов на предприятии.

Необходимо отметить, что при создании подструктуры оперативной информации должна преследоваться ещё одна немаловажная цель – избавить высшее управленческое звено от “оперативной рутины”. Большую часть своего рабочего времени руководители тратят на решение оперативных вопросов. Одни объясняют такой факт, тем, что оперативные вопросы очень важны и не требуют отлагательства. Другие, говорят

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ли тратят на решение оперативных вопросов. Одни объясняют такой факт, тем, что оперативные вопросы очень важны и не требуют отлагательства. Другие, говорят просто, что у них не хватает времени. На этом фоне решение перспективных проблем ввиду их кажущейся неактуальности в данный момент всё более и более отходят на задний план по элементарной причине – не хватает времени.

Кроме того, решая оперативные вопросы, руководитель очень быстро может увидеть результаты своего труда. Иное дело – решение перспективных проблем. Информации по ним либо нет, либо достоверность её недостаточна. Перспективная проблема всегда имеет несколько вариантов решения. При этом ответственность за выбор наилучшего решения всегда лежит на руководителе высшего управленческого звена. Временной период между решением и получением от него эффекта достаточно велик и не всегда просто определить величину самого эффекта.

Поэтому для решения этой проблемы необходимо чёткое организационное разделение функций оперативного и стратегического управления предприятием. С этой целью мы предлагаем создать на промышленных предприятиях машиностроения отдел стратегических проектов, который наряду с директорами по экономике, производству и маркетингу должен подчиняться генеральному директору (рис.4). В состав этого отдела должны войти лучшие специалисты из различных отделов и служб. На базе этого отдела происходит техническая, экономическая, коммерческая разработка стратегических проектов, на основе которых в дальнейшем разрабатываются планы стратегического развития предприятия на 5, 10, 15 лет. Разработчики проекта могут получать необходимую им информацию из компьютерной сети оперативной информации, а также при непосредственном общении с работниками различных отделов и служб предприятия.

При этом в целях контроля осуществления разработки стратегических проектов создаётся стратегический совет, в который входят руководители

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

просто, что у них не хватает времени. На этом фоне решение перспективных проблем ввиду их кажущейся неактуальности в данный момент всё более и более отходят на задний план по элементарной причине – не хватает времени.

Кроме того, решая оперативные вопросы, руководитель очень быстро может увидеть результаты своего труда. Иное дело – решение перспективных проблем. Информации по ним либо нет, либо достоверность её недостаточна. Перспективная проблема всегда имеет несколько вариантов решения. При этом ответственность за выбор наилучшего решения всегда лежит на руководителе высшего управленческого звена. Временной период между решением и получением от него эффекта достаточно велик и не всегда просто определить величину самого эффекта.

Поэтому для решения этой проблемы необходимо чёткое организационное разделение функций оперативного и стратегического управления предприятием. С этой целью мы предлагаем создать на промышленных предприятиях лёгкой промышленности отдел стратегических проектов, который наряду с директорами по экономике, производству и маркетингу должен подчиняться генеральному директору. В состав этого отдела должны войти лучшие специалисты из различных отделов и служб. На базе этого отдела происходит техническая, экономическая, коммерческая разработка стратегических проектов, на основе которых в дальнейшем разрабатываются планы стратегического развития предприятия на 5, 10, 15 лет. Разработчики проекта могут получать необходимую им информацию из компьютерной сети оперативной информации, а также при непосредственном общении с работниками различных отделов и служб предприятия.

При этом в целях контроля осуществления разработки стратегических проектов создаётся стратегический совет, в который входят руководители высшего управленческого звена, главные акционеры

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

высшего управленческого звена, главные акционеры предприятия, принимающие активное участие в разработке этих проектов, специалисты отдела стратегических проектов. Он призван не столько контролировать деятельность отдела, сколько координировать процесс дальнейшей разработки стратегических проектов. Когда проект полностью готов и одобрен советом, его передают к исполнению другим службам и отделам предприятия, которые осуществляют его внедрение в производство под непосредственным наблюдением стратегического совета. Усовершенствованная организационная структура (рис.4) имеет ряд преимущественных особенностей по сравнению с традиционными структурами, существующими на предприятиях:

1. У генерального директора заметно снижается его информационная нагрузка, и у него появляется больше времени на проработку стратегических направлений развития предприятия.

2. Отдел стратегических проектов несёт ответственность за непосредственную разработку стратегических планов развития предприятия.

3. Созданный при генеральном директоре стратегический совет, в который входят директора по экономике, маркетингу, производству, специалисты отдела стратегических проектов, главные акционеры несёт ответственность за разработку и осуществление стратегических планов развития предприятия.

4. Стратегические управленческие решения принимаются коллегиально.

5. Вся деятельность по оперативному управлению предприятием возложена на директора по экономике и финансам, коммерческого директора, директора по качеству, директора по маркетингу и сбыту, директора по операционной деятельности и развитию производственной системы, которые соответственно непосредственно управляют:

- экономической деятельностью предприятия;
- процессами, связанными с продажей товара, с разработкой новых видов изделий, с маркетинговыми исследованиями;
- процессами, непосредственно связанными с производством продукции, с обеспечением производства необходимым сырьём, материалами и ком-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

просто, что у них не хватает времени. На этом фоне решение перспективных проблем ввиду их кажущейся неактуальности в данный момент всё более и более отходят на задний план по элементарной причине – не хватает времени.

Кроме того, решая оперативные вопросы, руководитель очень быстро может увидеть результаты своего труда. Иное дело – решение перспективных проблем. Информации по ним либо нет, либо достоверность её недостаточна. Перспективная проблема всегда имеет несколько вариантов решения. При этом ответственность за выбор наилучшего решения всегда лежит на руководителе высшего управленческого звена. Временной период между решением и получением от него эффекта достаточно велик и не всегда просто определить величину самого эффекта.

Поэтому для решения этой проблемы необходимо чёткое организационное разделение функций оперативного и стратегического управления предприятием. С этой целью мы предлагаем создать на промышленных предприятиях лёгкой промышленности отдел стратегических проектов, который наряду с директорами по экономике, производству и маркетингу должен подчиняться генеральному директору. В состав этого отдела должны войти лучшие специалисты из различных отделов и служб. На базе этого отдела происходит техническая, экономическая, коммерческая разработка стратегических проектов, на основе которых в дальнейшем разрабатываются планы стратегического развития предприятия на 5, 10, 15 лет. Разработчики проекта могут получать необходимую им информацию из компьютерной сети оперативной информации, а также при непосредственном общении с работниками различных отделов и служб предприятия.

При этом в целях контроля осуществления разработки стратегических проектов создаётся стратегический совет, в который входят руководители высшего управленческого звена, главные акционеры

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

высшего управленческого звена, главные акционеры предприятия, принимающие активное участие в разработке этих проектов и специалисты отдела стратегических проектов. Он призван не столько контролировать деятельность отдела, сколько координировать процесс дальнейшей разработки стратегических проектов. Когда проект полностью готов и одобрен советом, его передают к исполнению другим службам и отделам предприятия, которые осуществляют его внедрение в производство под непосредственным наблюдением стратегического совета. Усовершенствованная организационная структура (рис.4) имеет ряд преимущественных особенностей по сравнению с традиционными структурами, существующими на предприятиях:

1. У генерального директора заметно снижается его информационная нагрузка, и у него появляется больше времени на проработку стратегических направлений развития предприятия.

2. Отдел стратегических проектов несёт ответственность за непосредственную разработку стратегических планов развития предприятия.

3. Созданный при генеральном директоре стратегический совет, в который входят директора по экономике, маркетингу, производству, специалисты отдела стратегических проектов, главные акционеры несёт ответственность за разработку и осуществление стратегических планов развития предприятия.

4. Стратегические управленческие решения принимаются коллегиально.

5. Вся деятельность по оперативному управлению предприятием возложена на директора по экономике и финансам, коммерческого директора, директора по качеству, директора по маркетингу и сбыту, директора по операционной деятельности и развитию производственной системы, которые соответственно непосредственно управляют:

- экономической деятельностью предприятия;
- процессами, связанными с продажей товара, с разработкой новых видов изделий, с маркетинговыми исследованиями;
- процессами, непосредственно связанными с производством продукции, с обеспечением производства необходимым сырьём, материалами и ком-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

предприятия, принимающие активное участие в разработке этих проектов и специалисты отдела стратегических проектов. Он призван не столько контролировать деятельность отдела, сколько координировать процесс дальнейшей разработки стратегических проектов. Когда проект полностью готов и одобрен советом, его передают к исполнению другим службам и отделам предприятия, которые осуществляют его внедрение в производство под непосредственным наблюдением стратегического совета. Усовершенствованная организационная структура (рис.2) имеет ряд преимущественных особенностей по сравнению с существовавшей ранее (Приложение 6):

1. Генеральному директору непосредственно подчинено три работника аппарата управления (директоры), что заметно снижает его информационную нагрузку, и у него появляется больше времени на проработку стратегических направлений развития предприятия.

2. Отдел стратегических проектов, который непосредственно подчинён генеральному директору, несёт ответственность за непосредственную разработку стратегических планов развития предприятия.

3. Созданный при генеральном директоре стратегический совет, в который входят директора по экономике, маркетингу, производству, специалисты отдела стратегических проектов, главные акционеры несёт ответственность за разработку и осуществление стратегических планов развития предприятия.

4. Стратегические управленческие решения принимаются коллегиально;

5. Вся деятельность по оперативному управлению предприятием возложена на трёх заместителей генерального директора: директора по экономике, директора по маркетингу, директора по производству, которые соответственно непосредственно управляют:

- экономической деятельностью предприятия;
- процессами, связанными с продажей товара, с разработкой новых видов изделий, с маркетинговыми исследованиями;

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

высшего управленческого звена, главные акционеры предприятия, принимающие активное участие в разработке этих проектов и специалисты отдела стратегических проектов. Он призван не столько контролировать деятельность отдела, сколько координировать процесс дальнейшей разработки стратегических проектов. Когда проект полностью готов и одобрен советом, его передают к исполнению другим службам и отделам предприятия, которые осуществляют его внедрение в производство под непосредственным наблюдением стратегического совета. Усовершенствованная организационная структура (рис.4) имеет ряд преимущественных особенностей по сравнению с традиционными структурами, существующими на предприятиях:

1. У генерального директора заметно снижается его информационная нагрузка, и у него появляется больше времени на проработку стратегических направлений развития предприятия.

2. Отдел стратегических проектов несёт ответственность за непосредственную разработку стратегических планов развития предприятия.

3. Созданный при генеральном директоре стратегический совет, в который входят директора по экономике, маркетингу, производству, специалисты отдела стратегических проектов, главные акционеры несёт ответственность за разработку и осуществление стратегических планов развития предприятия.

4. Стратегические управленческие решения принимаются коллегиально.

5. Вся деятельность по оперативному управлению предприятием возложена на директора по экономике и финансам, коммерческого директора, директора по качеству, директора по маркетингу и сбыту, директора по операционной деятельности и развитию производственной системы, которые соответственно непосредственно управляют:

- экономической деятельностью предприятия;
- процессами, связанными с продажей товара, с разработкой новых видов изделий, с маркетинговыми исследованиями;

- процессами, непосредственно связанными с производством продукции, с обеспечением производства необходимым сырьём, материалами и ком-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

- процессами, непосредственно связанными с производством продукции, с обеспечением производства необходимым сырьём, материалами и комплектующими изделиями.

6. Информационно-аналитический отдел, который работает с информацией, непосредственно подчиняется директору по экономике, так как подчинённые ему отделы испытывают высокую потребность в ЭВМ для просчёта экономического эффекта от принимаемых управленческих решений.

7. Не смотря на то, что информационно-аналитический отдел находится в структуре отделов, подчиняющихся директору по экономике, его можно назвать центральным отделом оперативной информации, так как в него поступает вся внешняя и внутренняя информация, там она обрабатывается, на основе её принимаются оптимальные управленческие решения, строятся планы, прогнозы.

8. Данная организационная структура управления позволяет оптимально упростить структуру каналов информации.

Необходимо также отметить, что главной особенностью данной организационной системы является – информационно-аналитический отдел. Его главная задача – сбор, обработка и распределение информации. Это своего рода информационный центр, куда поступает различная информация, где она обрабатывается и предоставляется руководителю в момент принятия решения. Информация, поступающая к управленческому персоналу должна обладать, как уже выше отмечалось, высокими качественными характеристиками: своевременностью её получения, полнотой, достоверностью, уровнем реферированности. При этом обработанная информация должна поступать лишь в те подразделения, где в ней действительно испытывается потребность. Таким образом, мы можем значительно уменьшить общее количество каналов информации (их общую протяжённость), повысить скорость обработки поступившей информации, а, следовательно, увеличить эффективность протекания во

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

плекующими изделия.

6. Информационно-аналитический центр оперативной информации, который работает с информацией, непосредственно подчиняется директору по управлению информационными ресурсами, так как практически все службы и отделы функционального уровня управления испытывают высокую потребность в ЭВМ для просчёта экономического эффекта от принимаемых управленческих решений. Не смотря на то, что ИАО находится в структуре отделов, подчиняющихся директору по управлению информационными ресурсами, его можно назвать центральным отделом оперативной информации, так как в него поступает вся внешняя и внутренняя информация, там она обрабатывается, на основе её принимаются оптимальные управленческие решения, строятся планы, прогнозы.

8. Данная организационная структура управления позволяет оптимально упростить структуру каналов информации.

Необходимо также отметить, что главной особенностью данной организационной структуры управления является вышеназванный информационно-аналитический центр оперативной информации. Это своего рода информационный центр, куда поступает различная информация, где она обрабатывается и предоставляется руководителю в момент принятия решения. Информация, поступающая к управленческому персоналу должна обладать высокими качественными характеристиками: своевременностью её получения, полнотой, достоверностью, уровнем реферированности.

Данный центр должен располагать также системой мониторинга основная цель, которой заключается в обеспечении высшего звена вправления предприятия (генерального директора и его заместителей) полноценной информацией о процессе выполнения общего плана развития предприятия.

Предлагаемая нами система представляет собой пакет графиков, диаграмм, таблиц, характеризующих реальное финансово-экономическое состояние предприятия. Такое представление информации помогает руководителю и его заместителям вырабатывать на производственных совещаниях оптималь-

- процессами, непосредственно связанными с производством продукции, с обеспечением производства необходимым сырьём, материалами и комплектующими изделия.

6. Информационно-аналитический отдел, который работает с информацией, непосредственно подчиняется директору по экономике, так как подчинённые ему отделы испытывают высокую потребностью в ЭВМ для просчёта экономического эффекта от принимаемых управленческих решений.

7. Не смотря на то, что информационно-аналитический отдел находится в структуре отделов, подчиняющихся директору по экономике, его можно назвать центральным отделом оперативной информации, так как в него поступает вся внешняя и внутренняя информация, там она обрабатывается, на основе её принимаются оптимальные управленческие решения, строятся планы, прогнозы.

8. Данная организационная структура управления позволяет оптимально упростить структуру каналов информации.

Необходимо также отметить, что главной особенностью данной организационной системы является – информационно-аналитический отдел. Его главная задача – сбор, обработка и распределение информации. Это своего рода информационный центр, куда поступает различная информация, где она обрабатывается и предоставляется руководителю в момент принятия решения. Информация, поступающая к управленческому персоналу должна обладать, как уже выше отмечалось, высокими качественными характеристиками: своевременностью её получения, полнотой, достоверностью, уровнем реферированности. При этом

обработанная информация должна поступать лишь в те подразделения, где в ней действительно испытывается потребность. Таким образом, мы можем значительно уменьшить общее количество каналов информации (их общую протяжённость), повысить скорость обработки поступившей информации, а, следовательно увеличить эффективность протекания во

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

плектуемыми изделия.

6. Информационно-аналитический центр оперативной информации, который работает с информацией, непосредственно подчиняется директору по управлению информационными ресурсами, так как практически все службы и отделы функционального уровня управления испытывают высокую потребность в ЭВМ для просчёта экономического эффекта от принимаемых управленческих решений. Не смотря на то, что ИАО находится в структуре отделов, подчиняющихся директору по управлению информационными ресурсами, его можно назвать центральным отделом оперативной информации, так как в него поступает вся внешняя и внутренняя информация, там она обрабатывается, на основе её принимаются оптимальные управленческие решения, строятся планы, прогнозы.

8. Данная организационная структура управления позволяет оптимально упростить структуру каналов информации.

Необходимо также отметить, что главной особенностью данной организационной структуры управления является вышеназванный информационно-аналитический центр оперативной информации. Это своего рода информационный центр, куда поступает различная информация, где она обрабатывается и предоставляется руководителю в момент принятия решения. Информация, поступающая к управленческому персоналу должна обладать высокими качественными характеристиками: своевременностью её получения, полнотой, достоверностью, уровнем реферированности.

Данный центр должен располагать также системой **мониторинга** основная цель, которой заключается в обеспечении высшего звена управления предприятия (генерального директора и его заместителей) полноценной информацией о процессе выполнения общего плана развития предприятия.

Предлагаемая нами система представляет собой пакет графиков, диаграмм, таблиц, характеризующих реальное финансово-экономическое состояние предприятия. Такое представление информации помогает руководителю и его заместителям выработать на производственных совещаниях оптималь-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

времени и в пространстве процесса обмена информацией, снизить информационную нагрузку управленческого персонала, одновременно увеличив при этом интенсивность управленческого процесса.

Данный отдел должен располагать также системой **мониторинга** основная цель, которой заключается в обеспечении высшего звена управления предприятия (генерального директора и его заместителей) полноценной информацией о процессе выполнения общего плана развития предприятия.

Предлагаемая нами система представляет собой пакет графиков, диаграмм, таблиц, характеризующих реальное финансово-экономическое состояние предприятия. Такое представление информации помогает руководителю и его заместителям выработать на производственных совещаниях оптимальные управленческие решения.

Необходимо также отметить, что при помощи данной системы главные акционеры могут наблюдать за работой предприятия. Она позволяет также руководству предприятия и его главным акционерам совместно выработать стратегические управленческие решения.

Отдел должен располагать также **банком информации**. Основная цель его создания – обеспечение процесса управления предприятием полноценной, достоверной информацией. Если рассматривать предприятие как обособленную систему, то информацию, поступающую в систему извне, можно назвать внешней, а информацию, которая формируется внутри самой системы, можно назвать внутренней. Для управленческого персонала, принимающего управленческие решения и внешняя, и внутренняя информация одинаково ценны. Руководитель не сможет выработать и принять эффективное управленческое решение, если будет обладать только внешней или внутренней информацией. Кроме того, информацию, которая хранится в подсистеме можно разделить на такие виды:

- экономическая информация;

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ные управленческие решения.

Необходимо также отметить, что при помощи данной системы главные акционеры могут наблюдать за работой предприятия. Она позволяет также руководству предприятия и его главным акционерам совместно выработать стратегические управленческие решения.

ИАО должен располагать также **банком информации**. Основная цель его создания - обеспечение процесса управления предприятием полноценной, достоверной информацией. Если рассматривать предприятие как обособленную систему, то информацию, поступающую в систему извне, можно назвать внешней, а информацию, которая формируется внутри самой системы, можно назвать внутренней. Для управленческого персонала, принимающего управленческие решения и внешняя, и внутренняя информация одинаково ценны. Руководитель не сможет выработать и принять эффективное управленческое решение, если будет обладать только внешней или внутренней информацией. Кроме того, информацию, которая хранится в подсистеме можно разделить на следующие виды:

- экономическая информация;
- производственная информация;
- технологическая информация;
- маркетинговая информация.

Информация, как выше указывалось, может быть представлена, как в виде таблиц, графиков, диаграмм, так и в виде цифрового и текстового материала.

Центр обладает также системой «**критерии**», которая устанавливает различных критерии, используемые предприятием при планировании своей деятельности. Под критерием понимается признак, на основании которого производится оценка, определение чего-либо. Критерий – инструмент, при помощи которого из множества имеющихся управленческих решений выбирается самое лучшее – оптимальное. В связи с этим, под критерием оптимальности понимается количественный показатель, выражающий предельную меру экономического эффекта принимаемого решения для сравнительной оценки воз-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

времени и в пространстве процесса обмена информацией, снизить информационную нагрузку управленческого персонала, одновременно увеличив при этом интенсивность управленческого процесса.

Данный отдел должен располагать также системой **мониторинга** основная цель, которой заключается в обеспечении высшего звена управления предприятия (генерального директора и его заместителей) полноценной информацией о процессе выполнения общего плана развития предприятия.

Предлагаемая нами система представляет собой пакет графиков, диаграмм, таблиц, характеризующих реальное финансово-экономическое состояние предприятия. Такое представление информации помогает руководителю и его заместителям выработать на производственных совещаниях оптимальные управленческие решения.

Необходимо также отметить, что при помощи данной системы главные акционеры могут наблюдать за работой предприятия. Она позволяет также руководству предприятия и его главным акционерам совместно выработать стратегические управленческие решения.

Отдел должен располагать также **банком информации**. Основная цель его создания – обеспечение процесса управления предприятием полноценной, достоверной информацией. Если рассматривать предприятие как обособленную систему, то информацию, поступающую в систему извне, можно назвать внешней, а информацию, которая формируется внутри самой системы, можно назвать внутренней. Для управленческого персонала, принимающего управленческие решения и внешняя, и внутренняя информация одинаково ценны. Руководитель не сможет выработать и принять эффективное управленческое решение, если будет обладать только внешней или внутренней информацией. Кроме того, информацию, которая хранится в подсистеме можно разделить на такие виды:

- экономическая информация;

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ные управленческие решения.

Необходимо также отметить, что при помощи данной системы главные акционеры могут наблюдать за работой предприятия. Она позволяет также руководству предприятия и его главным акционерам совместно выработать стратегические управленческие решения.

ИАО должен располагать также **банком информации**. Основная цель его создания - обеспечение процесса управления предприятием полноценной, достоверной информацией. Если рассматривать предприятие как обособленную систему, то информацию, поступающую в систему извне, можно назвать внешней, а информацию, которая формируется внутри самой системы, можно назвать внутренней. Для управленческого персонала, принимающего управленческие решения и внешняя, и внутренняя информация одинаково ценны. Руководитель не сможет выработать и принять эффективное управленческое решение, если будет обладать только внешней или внутренней информацией. Кроме того, информацию, которая хранится в подсистеме можно разделить на следующие виды:

- экономическая информация;
- производственная информация;
- технологическая информация;
- маркетинговая информация.

Информация, как выше указывалось, может быть представлена, как в виде таблиц, графиков, диаграмм, так и в виде цифрового и текстового материала.

Центр обладает также системой «**критерии**», которая устанавливает различных критерии, используемые предприятием при планировании своей деятельности. Под критерием понимается признак, на основании которого производится оценка, определение чего-либо. Критерий – инструмент, при помощи которого из множества имеющихся управленческих решений выбирается самое лучшее – оптимальное. В связи с этим, под критерием оптимальности понимается количественный показатель, выражающий предельную меру экономического эффекта принимаемого решения для сравнительной оценки воз-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

- производственная информация;
- технологическая информация;
- маркетинговая информация.

Информация, как выше указывалось, может быть представлена, как в виде таблиц, графиков, диаграмм, так и в виде цифрового и текстового материала.

Отдел обладает также системой «**критерии**», которая устанавливает различных критерии, используемые предприятием при планировании своей деятельности. Под критерием понимается признак, на основании которого производится оценка, определение чего-либо. Критерий – инструмент, при помощи которого из множества имеющихся управленческих решений выбирается самое лучшее – оптимальное. В связи с этим, под критерием оптимальности понимается количественный показатель, выражающий предельную меру экономического эффекта принимаемого решения для сравнительной оценки возможных решений (альтернатив) и выбора наилучшего. В качестве критерия оптимальности могут выступать максимум прибыли, минимум трудовых затрат, минимальное время достижения цели и т. д.

Система «Критерии» имеет целый набор критериев. В таком случае для выбора наилучшего решения необходимо провести многокритериальную оценку всех имеющихся решений. Решение будет оптимальным, если оно удовлетворяет двум условиям:

- решение должно удовлетворять всем (или подавляющему большинству) критериям;
- решение должно максимальным образом удовлетворять главному критерию.

При этом под главным критерием понимается такой критерий, который является прямым выражением главной цели предприятия. Например, предприятие ставит перед собой цель – получение максимальной прибыли в текущем и последующих годах. Следовательно, главным критерием может быть показатель рентабельности, которая

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

возможных решений (альтернатив) и выбора наилучшего. В качестве критерия оптимальности могут выступать максимум прибыли, минимум трудовых затрат, минимальное время достижения цели и т. д.

Система «Критерии» имеет целый набор критериев. В таком случае для выбора наилучшего решения необходимо провести многокритериальную оценку всех имеющихся решений. Решение будет оптимальным, если оно удовлетворяет двум условиям:

- решение должно удовлетворять всем (или подавляющему большинству) критериям;
- решение должно максимальным образом удовлетворять главному критерию.

При этом под главным критерием понимается такой критерий, который является прямым выражением главной цели предприятия. Например, предприятие ставит перед собой цель – получение максимальной прибыли в текущем и последующих годах. Следовательно, главным критерием может быть показатель рентабельности, которая характеризует экономическую эффективность работы предприятия в целом. Чем больше управленческое решение удовлетворяет главному критерию, тем больше вероятность достижения предприятием своей главной цели.

В зависимости от характера работы предприятия общее количество критериев может изменяться. Например, предприятие открыло производство по выпуску новых видов продукции. В процессе функционирования нового производства управленческому персоналу придется принимать различные управленческие решения. Чтобы они были оптимальными, необходимо ввести целый набор новых критериев. При этом изменения могут затронуть критерии, которыми система уже располагала.

В зависимости от изменения главной цели предприятия может измениться главный критерий. Например, предприятие больше не считает своей главной целью получение прибыли, следовательно, показатель рентабельности перестает выполнять функцию главного критерия.

117

104

- производственная информация;
- технологическая информация;
- маркетинговая информация.

Информация, как выше указывалось, может быть представлена, как в виде таблиц, графиков, диаграмм, так и виде цифрового и текстового материала.

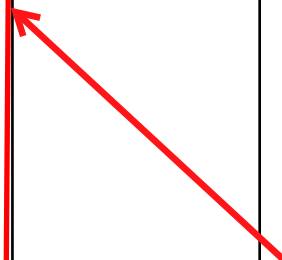
Отдел обладает также системой **«критерии»**, которая устанавливает различных критерии, используемые предприятием при планировании своей деятельности. Под критерием понимается признак, на основании которого производится оценка, определение чего-либо. Критерий – инструмент, при помощи которого из множества имеющихся управленческих решений выбирается самое лучшее – оптимальное. В связи с этим, под критерием оптимальности понимается количественный показатель, выражающий предельную меру экономического эффекта принимаемого решения для сравнительной оценки возможных решений (альтернатив) и выбора наилучшего. В качестве критерия оптимальности могут выступать максимум прибыли, минимум трудовых затрат, минимальное время достижения цели и т. д.

Система «Критерии» имеет целый набор критериев. В таком случае для выбора наилучшего решения необходимо провести многокритериальную оценку всех имеющихся решений. Решение будет оптимальным, если оно удовлетворяет двум условиям:

- решение должно удовлетворять всем (или подавляющему большинству) критериям;
- решение должно максимальным образом удовлетворять главному критерию.

При этом под главным критерием понимается такой критерий, который является прямым выражением главной цели предприятия. Например, предприятие ставит перед собой цель – получение максимальной прибыли в текущем и последующих годах. Следовательно, главным критерием может быть показатель рентабельности, которая

117



Смагина М.В. (диссертация, 2013)

можных решений (альтернатив) и выбора наилучшего. В качестве критерия оптимальности могут выступать максимум прибыли, минимум трудовых затрат, минимальное время достижения цели и т. д.

Система «Критерии» имеет целый набор критериев. В таком случае для выбора наилучшего решения необходимо провести многокритериальную оценку всех имеющихся решений. Решение будет оптимальным, если оно удовлетворяет двум условиям:

- решение должно удовлетворять всем (или подавляющему большинству) критериям;
- решение должно максимальным образом удовлетворять главному критерию.

При этом под главным критерием понимается такой критерий, который является прямым выражением главной цели предприятия. Например, предприятие ставит перед собой цель – получение максимальной прибыли в текущем и последующих годах. Следовательно, главным критерием может быть показатель рентабельности, которая характеризует экономическую эффективность работы предприятия в целом. Чем больше управленческое решение удовлетворяет главному критерию, тем больше вероятность достижения предприятием своей главной цели.

В зависимости от характера работы предприятия общее количество критериев может изменяться. Например, предприятие открыло производство по выпуску новых видов продукции. В процессе функционирования нового производства управленческому персоналу придется принимать различные управленческие решения. Чтобы они были оптимальными, необходимо ввести целый набор новых критериев. При этом изменения могут затронуть критерии, которыми система уже располагала.

В зависимости от изменения главной цели предприятия может измениться главный критерий. Например, предприятие больше не считает своей главной целью получение прибыли, следовательно, показатель рентабельности перестает выполнять функцию главного критерия.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

характеризует экономическую эффективность работы предприятия в целом. Чем больше управленческое решение удовлетворяет главному критерию, тем больше вероятность достижения предприятием своей главной цели.

В зависимости от характера работы предприятия общее количество критериев может изменяться. Например, предприятие открыло производство по выпуску новых видов курток. В процессе функционирования нового производства управленческому персоналу придется принимать различные управленческие решения. Чтобы они были оптимальными, необходимо ввести целый набор новых критериев. При этом изменения могут затронуть критерии, которыми система уже располагала.

В зависимости от изменения главной цели предприятия может измениться главный критерий. Например, предприятие больше не считает своей главной целью получение прибыли, следовательно, показатель рентабельности перестает выполнять функцию главного критерия.

Для каждого критерия (в том числе и главного критерия) должны быть рассчитаны значения нижней и верхней границ критерия. В том случае, если при принятии какого-либо решения какой-либо критерий принимает значение меньше значения нижней границы критерия, то такое решение недопустимо. Управленческое решение, при котором значение критерия попадает в область значений верхней границы критерия, можно назвать оптимальным (с точки зрения этого критерия). Управленческое решение можно назвать допустимым, если значение критерия попадает в область значений между верхней и нижней границами критерия. Решение может быть одновременно допустимым и оптимальным.

Для удобства в системе создается таблица, в которой указаны значения верхней и нижней границ каждого критерия. При необходимости, значения границ могут быть изменены.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Для каждого критерия (в том числе и главного критерия) должны быть рассчитаны значения нижней и верхней границ критерия. В том случае, если при принятии какого-либо решения какой-либо критерий принимает значение меньше значения нижней границы критерия, то такое решение недопустимо. Управленческое решение, при котором значение критерия попадает в область значений верхней границы критерия, можно назвать оптимальным (с точки зрения этого критерия). Управленческое решение можно назвать допустимым, если значение критерия попадает в область значений между верхней и нижней границами критерия. Решение может быть одновременно допустимым и оптимальным.

Кроме того, при помощи информационно-аналитического центра оперативной информации осуществляется планирование, контроль и анализ всей деятельности предприятия в целом на определенный период. Планирование может осуществляться на месяц, квартал, год.

Задача контроля – определить степень соответствия реальных достигнутых результатов намеченным на этапе планирования результатам. С этой целью создаётся таблица полученных результатов, на основе которой осуществляется сравнение полученных и запланированных показателей. В зависимости от достигнутых результатов за месяц и различных экономических факторов могут вноситься коррективы в планы на квартал, год или несколько лет.

Важная роль в обеспечении эффективного функционирования предприятий машиностроительного комплекса в рыночных условиях принадлежит отделу маркетинга. Главная задача отдела – эффективное обеспечение процесса управления предприятием рыночной информацией с целью разработки и принятия управленческих решений, направленных на укрепление положения на рынке и завоевание новых рынков.

Из разных видов хозяйственной ориентации предприятий нас интересует концепция управления, ориентированная на установленный платежеспособный спрос, то есть на потребителя, поскольку именно эта концепция выражает наиболее современное содержание маркетинга в условиях насыщенного и ост-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

характеризует экономическую эффективность работы предприятия в целом. Чем больше управленческое решение удовлетворяет главному критерию, тем больше вероятность достижения предприятием своей главной цели.

В зависимости от характера работы предприятия общее количество критериев может изменяться. Например, предприятие открыло производство по выпуску новых видов курток. В процессе функционирования нового производства управленческому персоналу придётся принимать различные управленческие решения. Чтобы они были оптимальными, необходимо ввести целый набор новых критериев. При этом изменения могут затронуть критерии, которыми система уже располагала.

В зависимости от изменения главной цели предприятия может измениться главный критерий. Например, предприятие больше не считает своей главной целью получение прибыли, следовательно, показатель рентабельности перестает выполнять функцию главного критерия.

Для каждого критерия (в том числе и главного критерия) должны быть рассчитаны значения нижней и верхней границ критерия. В том случае, если при принятии какого-либо решения какой-либо критерий принимает значение меньше значения нижней границы критерия, то такое решение недопустимо. Управленческое решение, при котором значение критерия попадает в область значений верхней границы критерия, можно назвать оптимальным (с точки зрения этого критерия). Управленческое решение можно назвать допустимым, если значение критерия попадает в область значений между верхней и нижней границами критерия. Решение может быть одновременно допустимым и оптимальным.

Для удобства в системе создаётся таблица, в которой указаны значения верхней и нижней границ каждого критерия. При необходимости, значения границ могут быть изменены.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Для каждого критерия (в том числе и главного критерия) должны быть рассчитаны значения нижней и верхней границ критерия. В том случае, если при принятии какого-либо решения какой-либо критерий принимает значение меньше значения нижней границы критерия, то такое решение недопустимо. Управленческое решение, при котором значение критерия попадает в область значений верхней границы критерия, можно назвать оптимальным (с точки зрения этого критерия). Управленческое решение можно назвать допустимым, если значение критерия попадает в область значений между верхней и нижней границами критерия. Решение может быть одновременно допустимым и оптимальным.

Кроме того, при помощи информационно-аналитического центра оперативной информации осуществляется планирование, контроль и анализ всей деятельности предприятия в целом на определенный период. Планирование может осуществляться на месяц, квартал, год.

Задача контроля – определить степень соответствия реальных достигнутых результатов намеченным на этапе планирования результатам. С этой целью создаётся таблица полученных результатов, на основе которой осуществляется сравнение полученных и запланированных показателей. В зависимости от достигнутых результатов за месяц и различных экономических факторов могут вноситься коррективы в планы на квартал, год или несколько лет.

Важная роль в обеспечении эффективного функционирования предприятий машиностроительного комплекса в рыночных условиях принадлежит отделу маркетинга. Главная задача отдела – эффективное обеспечение процесса управления предприятием рыночной информацией с целью разработки и принятия управленческих решений, направленных на укрепление положения на рынке и завоевание новых рынков.

Из разных видов хозяйственной ориентации предприятий нас интересует концепция управления, ориентированная на установленный платежеспособный спрос, то есть на потребителя, поскольку именно эта концепция выражает наиболее современное содержание маркетинга в условиях насыщенного и ост-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

В этой части системы ведётся анализ результатов, полученных предприятием в отчётном периоде, определяются причины, по которым не были достигнуты запланированные показатели. На основе результатов анализа производится корректировка квартальных, годовых планов. Результаты анализа так же учитываются при составлении плана на ближайший месяц.

Кроме того, при помощи информационно-аналитического отдела осуществляется планирование, контроль и анализ всей деятельности предприятия в целом на определённый период. Планирование может осуществляться на месяц, квартал, год.

Задача контроля – определить степень соответствия реальных достигнутых результатов намеченным на этапе планирования результатам. С этой целью создаётся таблица полученных результатов, на основе которой осуществляется сравнение полученных и запланированных показателей. В зависимости от достигнутых результатов за месяц и различных экономических факторов могут вноситься коррективы в планы на квартал, год или несколько лет.

Важная роль в обеспечении эффективного функционирования предприятия лёгкой промышленности в рыночных условиях принадлежит отделу маркетинга. Главная задача отдела – эффективное обеспечение процесса управления предприятием рыночной информацией с целью разработки и принятия управленческих решений, направленных на укрепление положения на рынке и завоевание новых рынков.

Из разных видов хозяйственной ориентации предприятий нас интересует концепция управления, ориентированная на установленный платежеспособный спрос, то есть на потребителя, поскольку именно эта концепция выражает наиболее современное содержание маркетинга в условиях насыщенного и остро конкурентного рынка, защищённого от монопольного положения продуцентов и поставщиков эффективным

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ро конкурентного рынка, защищённого от монопольного положения проду-
центов и поставит ков эффективным государственным регулированием, в ча-
стности, антимонопольным законодательством.

На предприятии под управлением маркетингом понимается анализ, пла-
нирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий,
рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов
с целевыми покупателями ради достижения определённых задач предприятия,
таких, как получение прибыли, рост объёма сбыта, увеличение доли рынка и
т.д.

Мы полагаем, что процесс управления маркетингом на предприятии дол-
жен осуществляться в виде следующих последовательных этапов:

- анализ рыночных возможностей;
- отбор целевых рынков;
- разработка комплекса маркетинга;
- стратегическое планирование;
- планирование маркетинга;
- маркетинговый контроль.

Первый этап. Работа отдела начинается с анализа рыночных возмож-
ностей предприятия. Любая компания должна уметь выявлять открывающиеся
рыночные возможности. Ни одно предприятие не может вечно полагаться на
свои нынешние товары и рынки. Для анализа рыночных возможностей в отде-
ле должна быть создана система маркетинговой информации, которая включа-
ет в себя: подсистему внутренней отчётности, подсистему сбора внешней те-
кущей маркетинговой информации, подсистему маркетинговых исследований,
подсистему анализа маркетинговой информации. Благодаря этой системе,
управляющий персонал может сделать выводы относительно существующих и
зарождающихся рыночных возможностей предприятия и на основе их
принять необходимые управленческие решения.

На втором этапе необходимо провести дальнейшее изучение рынка с це-
лью определения его новых сегментов, на которые предприятию необхо-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

В этой части системы ведётся анализ результатов, полученных
предприятием в отчётном периоде, определяются причины, по которым не
были достигнуты запланированные показатели. На основе результатов
анализа производится корректировка квартальных, годовых планов.
Результаты анализа так же учитываются при составлении плана на
ближайший месяц.

Кроме того, при помощи информационно-аналитического отдела
осуществляется планирование, контроль и анализ всей деятельности
предприятия в целом на определённый период. Планирование может
осуществляться на месяц, квартал, год.

Задача контроля – определить степень соответствия реальных
достигнутых результатов намеченным на этапе планирования результатам.
С этой целью создаётся таблица полученных результатов, на основе
которой осуществляется сравнение полученных и запланированных
показателей. В зависимости от достигнутых результатов за месяц и
различных экономических факторов могут вноситься коррективы в планы
на квартал, год или несколько лет.

Важная роль в обеспечении эффективного функционирования
предприятия лёгкой промышленности в рыночных условиях принадлежит
отделу маркетинга. Главная задача отдела – эффективное обеспечение
процесса управления предприятием рыночной информацией с целью
разработки и принятия управленческих решений, направленных на
укрепление положения на рынке и завоевание новых рынков.

Из разных видов хозяйственной ориентации предприятий нас
интересует концепция управления, ориентированная на установленный
платёжеспособный спрос, то есть на потребителя, поскольку именно эта
концепция выражает наиболее современное содержание маркетинга в
условиях насыщенного и остро конкурентного рынка, защищённого от
монопольного положения продуцентов и поставщиков эффективным

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ро конкурентного рынка, защищённого от монопольного положения проду-
центов и поставит ков эффективным государственным регулированием, в ча-
стности, антимонопольным законодательством.

На предприятии под управлением маркетингом понимается анализ, пла-
нирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий,
рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов
с целевыми покупателями ради достижения определённых задач предприятия,
таких, как получение прибыли, рост объёма сбыта, увеличение доли рынка и
т.д.

Мы полагаем, что процесс управления маркетингом на предприятии дол-
жен осуществляться в виде следующих последовательных этапов:

- анализ рыночных возможностей;
- отбор целевых рынков;
- разработка комплекса маркетинга;
- стратегическое планирование;
- планирование маркетинга;
- маркетинговый контроль.

Первый этап. Работа отдела начинается с анализа рыночных возмож-
ностей предприятия. Любая компания должна уметь выявлять открывающиеся
рыночные возможности. Ни одно предприятие не может вечно полагаться на
свои нынешние товары и рынки. Для анализа рыночных возможностей в отде-
ле должна быть создана система маркетинговой информации, которая включа-
ет в себя: подсистему внутренней отчётности, подсистему сбора внешней те-
кущей маркетинговой информации, подсистему маркетинговых исследований,
подсистему анализа маркетинговой информации. Благодаря этой системе,
управляющий персонал может сделать выводы относительно существующих и
зарождающихся рыночных возможностей предприятия и на основе их
принять необходимые управленческие решения.

На втором этапе необходимо провести дальнейшее изучение рынка с це-
лью определения его новых сегментов, на которые предприятию необхо-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

государственным регулированием, в частности, антимонопольным
законодательством.

На предприятии под управлением маркетингом понимается анализ,
планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением
мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание
выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения
определённых задач предприятия, таких, как получение прибыли, рост
объёма сбыта, увеличение доли рынка и т. д.

Мы полагаем, что процесс управления маркетингом на предприятии
должен осуществляться в виде следующих последовательных этапов:

- анализ рыночных возможностей;
- отбор целевых рынков;
- разработка комплекса маркетинга;
- стратегическое планирование;
- планирование маркетинга;
- маркетинговый контроль.

Первый этап. Работа отдела начинается с анализа рыночных
возможностей предприятия. Любая компания должна уметь выявлять
открывающиеся рыночные возможности. Ни одно предприятие не может
вечно полагаться на свои нынешние товары и рынки. Для анализа
рыночных возможностей в отделе должна быть создана **система
маркетинговой информации**, которая включает в себя: подсистему
**внутренней отчётности, подсистему сбора внешней текущей
маркетинговой информации, подсистему маркетинговых
исследований, подсистему анализа маркетинговой информации.**
Благодаря этой системе, управляющий персонал может сделать выводы
относительно существующих и зарождающихся рыночных возможностей
предприятия и на основе их принять необходимые управленческие
решения.



Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ро конкурентного рынка, защищённого от монопольного положения продуцентов и поставит ков эффективным государственным регулированием, в частности, антимонопольным законодательством.

На предприятии под управлением маркетингом понимается анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определённых задач предприятия, таких, как получение прибыли, рост объёма сбыта, увеличение доли рынка и т.д.

Мы полагаем, что процесс управления маркетингом на предприятии должен осуществляться в виде следующих последовательных этапов:

- анализ рыночных возможностей;
- отбор целевых рынков;
- разработка комплекса маркетинга;
- стратегическое планирование;
- планирование маркетинга;
- маркетинговый контроль.

Первый этап. Работа отдела начинается с анализа рыночных возможностей предприятия. Любая компания должна уметь выявлять открывающиеся рыночные возможности. Ни одно предприятие не может вечно полагаться на свои нынешние товары и рынки. Для анализа рыночных возможностей в отделе должна быть создана система маркетинговой информации, которая включает в себя: подсистему внутренней отчётности, подсистему сбора внешней текущей маркетинговой информации, подсистему маркетинговых исследований, подсистему анализа маркетинговой информации. Благодаря этой системе, управляющий персонал может сделать выводы относительно существующих и зарождающихся рыночных возможностей предприятия и на основе их принять необходимые управленческие решения.

На втором этапе необходимо провести дальнейшее изучение рынка с целью определения его новых сегментов, на которые предприятию необхо-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

На втором этапе необходимо провести дальнейшее изучение рынка с целью определения его новых сегментов, на которые предприятию необходимо выйти, чтобы увеличить объёмы продаж выпускаемого им товара. *Третий этап* - это этап разработок, на котором осуществляются следующие мероприятия:

1. Разработка товара.
2. Установление цены на товар.
3. Определение каналов сбыта товара.
4. Определение мероприятий, направленных на стимулирование сбыта продукции.

Четвёртый этап. Этап **стратегического планирования.** Стратегическое планирование – это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, её потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Оно опирается на чётко сформулированное **программное заявление предприятия, изложение целей, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста.**

В программном заявлении должна быть чётко указана сфера деятельности предприятия. Определителями границ сфер могут служить товары, технологии, группы клиентов или сочетание нескольких факторов.

Основным орудием сферы стратегического планирования является анализ хозяйственного портфеля предприятия. Речь идёт об оценке руководством состояния этого портфеля, то есть об оценке положения все входящих в состав предприятия производств. Под “производством” может иметься в виду отделения предприятия, товарный ассортимент.

Такой анализ требует выявить более или менее рентабельные производства и принять решения о том, что делать с каждым из них в отдельности. Помимо оценки существующих производств, стратегическое планирование должно выявить, каким производствами

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

димо выйти, чтобы увеличить объёмы продаж выпускаемого им товара.

Третий этап – это этап разработок, на котором осуществляются следующие мероприятия:

1. Разработка товара.
2. Установление цены на товар.
3. Определение каналов сбыта товара.
4. Определение мероприятий, направленных на стимулирование сбыта продукции.

Четвёртый этап. Этап стратегического планирования. Стратегическое планирование – это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Оно опирается на чётко сформулированное программное заявление предприятия, изложение целей, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста.

В программном заявлении должна быть чётко указана сфера деятельности предприятия. Определителями границ сфер могут служить товары, технологии, группы клиентов или сочетание нескольких факторов. Основным орудием сферы стратегического планирования является анализ хозяйственного портфеля предприятия. Речь идет об оценке руководством состояния того портфеля, то есть об оценке положения все входящих в состав предприятия производств. Под «производством» может иметься в виду отделения предприятия, товарный ассортимент.

Такой анализ требует выявить более или менее рентабельные производства и принять решения о том, что делать с каждым из них в отдельности. Помимо оценок существующих производств, стратегическое планирование должно выявить, каким производствами предприятию желательно было бы обзавестись в будущем, в какие сферы направить свои усилия.

Пятый этап. Этап планирования маркетинга. Стратегический план предприятия определяет, какими именно производствами оно будет заниматься, и излагает задачи этих производств. Теперь для каждого из них предстоит раз-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

На втором этапе необходимо провести дальнейшее изучение рынка с целью определения его новых сегментов, на которые предприятию необходимо выйти, чтобы увеличить объёмы продаж выпускаемого им товара. Третий этап – это этап разработок, на котором осуществляются следующие мероприятия:

1. Разработка товара.
2. Установление цены на товар.
3. Определение каналов сбыта товара.
4. Определение мероприятий, направленных на стимулирование сбыта продукции.

Четвёртый этап. Этап **стратегического планирования.** Стратегическое планирование – это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, её потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Оно опирается на чётко сформулированное **программное заявление предприятия, изложение целей, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста.**

В программном заявлении должна быть чётко указана сфера деятельности предприятия. Определителями границ сфер могут служить товары, технологии, группы клиентов или сочетание нескольких факторов.

Основным орудием сферы стратегического планирования является анализ хозяйственного портфеля предприятия. Речь идёт об оценке руководством состояния этого портфеля, то есть об оценке положения все входящих в состав предприятия производств. Под «производством» может иметься в виду отделения предприятия, товарный ассортимент.

Такой анализ требует выявить более или менее рентабельные производства и принять решения о том, что делать с каждым из них в отдельности. Помимо оценки существующих производств, стратегическое планирование должно выявить, каким производствами

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

димо выйти, чтобы увеличить объёмы продаж выпускаемого им товара.

Третий этап – это этап разработок, на котором осуществляются следующие мероприятия:

1. Разработка товара.
2. Установление цены на товар.
3. Определение каналов сбыта товара.
4. Определение мероприятий, направленных на стимулирование сбыта продукции.

Четвёртый этап. Этап стратегического планирования. Стратегическое планирование – это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Оно опирается на чётко сформулированное программное заявление предприятия, изложение целей, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста.

В программном заявлении должна быть чётко указана сфера деятельности предприятия. Определителями границ сфер могут служить товары, технологии, группы клиентов или сочетание нескольких факторов. Основным орудием сферы стратегического планирования является анализ хозяйственного портфеля предприятия. Речь идет об оценке руководством состояния того портфеля, то есть об оценке положения все входящих в состав предприятия производств. Под «производством» может иметься в виду отделения предприятия, товарный ассортимент.

Такой анализ требует выявить более или менее рентабельные производства и принять решения о том, что делать с каждым из них в отдельности. Помимо оценок существующих производств, стратегическое планирование должно выявить, каким производствами предприятию желательно было бы обзавестись в будущем, в какие сферы направить свои усилия.

Пятый этап. Этап планирования маркетинга. Стратегический план предприятия определяет, какими именно производствами оно будет заниматься, и излагает задачи этих производств. Теперь для каждого из них предстоит раз-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

предприятию желательно было бы обзавестись в будущем, в какие сферы направить свои усилия.

Пятый этап. Этап **планирования маркетинга** Стратегический план предприятия определяет, какими именно производствами оно будет заниматься, и излагает задачи этих производств. Теперь для каждого из них предстоит разработать собственные детализированные маркетинговые планы.

Под маркетинговым планом выпуска обычного изделия понимается последовательность различных маркетинговых мероприятий направленных на достижение целей предприятия. Он должен включать в себя следующие разделы: **сводка контрольных показателей, изложение текущей маркетинговой ситуации, перечень задач и проблем, стратегия маркетинга, программа действий, бюджеты.**

Шестой этап. Этап **контроля маркетинга**. Поскольку при осуществлении планов маркетинга возникает множество неожиданностей, отделу маркетинга необходимо вести постоянный контроль за ходом их выполнения. Маркетинговый контроль необходим для того, чтобы бы быть уверенным в эффективности деятельности предприятия. Однако сам маркетинговый контроль – понятие отнюдь не однозначное. Можно выделить три типа маркетингового контроля:

1. Контроль за выполнением годовых планов.
2. Контроль прибыльности.
3. Стратегический контроль.

Модернизирование организационной и информационной структур управления ещё не означает, что они будут более эффективными и позволят интенсифицировать процесс управления на предприятии. Поэтому мы считаем необходимым разработать систему оценочных критериев, которая позволила бы дать комплексную оценку этих структур управления.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

работать собственные детализированные маркетинговые планы.

Под маркетинговым планом выпуска обычного изделия понимается последовательность различных маркетинговых мероприятий направленных на достижение целей предприятия. Он должен включать в себя следующие разделы: сводка контрольных показателей, изложение текущей маркетинговой ситуации, перечень задач и проблем, стратегия маркетинга, программа действий, бюджеты.

Шестой этап. Этап контроля маркетинга. Поскольку при осуществлении планов маркетинга возникает множество неожиданностей, отделу маркетинга необходимо вести постоянный контроль за ходом их выполнения. Маркетинговый контроль необходим для того, чтобы бы быть уверенным в эффективности деятельности предприятия. Однако сам маркетинговый контроль понятие отнюдь не однозначное. Можно выделить три типа маркетингового контроля:

1. Контроль за выполнением годовых планов.
2. Контроль прибыльности.
3. Стратегический контроль.

Модернизирование организационной и информационной структур управления еще не означает, что они будут более эффективными и позволят интенсифицировать процесс управления на предприятии. Поэтому мы считаем необходимым разработать систему оценочных критериев, которая позволила бы дать комплексную оценку этих структур управления.

Необходимо отметить, что объективно рассчитывать на практике количественные показатели, характеризующие качественные стороны организационной, информационной структур очень трудно. Например, количественно, с высокой степенью точности тяжело определить уровень мобильности, сложности организационной структуры, протяжённость информационных потоков, скорость передачи по ним информации, количество принимаемых оптимальных решений руководителями в единицу времени качественные характеристики информации (достоверность, полноту, своевременность).

В тоже время все качественные свойства данных структур непосредст-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

предприятию желательно было бы обзавестись в будущем, в какие сферы направить свои усилия.

Пятый этап. Этап планирования маркетинга. Стратегический план предприятия определяет, какими именно производствами оно будет заниматься, и излагает задачи этих производств. Теперь для каждого из них предстоит разработать собственные детализированные маркетинговые планы.

Под маркетинговым планом выпуска обычного изделия понимается последовательность различных маркетинговых мероприятий направленных на достижение целей предприятия. Он должен включать в себя следующие разделы: **сводка контрольных показателей, изложение текущей маркетинговой ситуации, перечень задач и проблем, стратегия маркетинга, программа действий, бюджеты.**

Шестой этап. Этап контроля маркетинга. Поскольку при осуществлении планов маркетинга возникает множество неожиданностей, отделу маркетинга необходимо вести постоянный контроль за ходом их выполнения. Маркетинговый контроль необходим для того, чтобы бы быть уверенным в эффективности деятельности предприятия. Однако сам маркетинговый контроль – понятие отнюдь не однозначное. Можно выделить три типа маркетингового контроля:

1. Контроль за выполнением годовых планов.
2. Контроль прибыльности.
3. Стратегический контроль.

Модернизирование организационной и информационной структур управления ещё не означает, что они будут более эффективными и позволят интенсифицировать процесс управления на предприятии. Поэтому мы считаем необходимым разработать систему оценочных критериев, которая позволила бы дать комплексную оценку этих структур управления.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

работать собственные детализированные маркетинговые планы.

Под маркетинговым планом выпуска обычного изделия понимается последовательность различных маркетинговых мероприятий направленных на достижение целей предприятия. Он должен включать в себя следующие разделы: сводка контрольных показателей, изложение текущей маркетинговой ситуации, перечень задач и проблем, стратегия маркетинга, программа действий, бюджеты.

Шестой этап. Этап контроля маркетинга. Поскольку при осуществлении планов маркетинга возникает множество неожиданностей, отделу маркетинга необходимо вести постоянный контроль за ходом их выполнения. Маркетинговый контроль необходим для того, чтобы бы быть уверенным в эффективности деятельности предприятия. Однако сам маркетинговый контроль понятие отнюдь не однозначное. Можно выделить три типа маркетингового контроля:

1. Контроль за выполнением годовых планов.
2. Контроль прибыльности.
3. Стратегический контроль.

Модернизирование организационной и информационной структур управления еще не означает, что они будут более эффективными и позволят интенсифицировать процесс управления на предприятии. Поэтому мы считаем необходимым разработать систему оценочных критериев, которая позволила бы дать комплексную оценку этих структур управления.

Необходимо отметить, что объективно рассчитать на практике количественные показатели, характеризующие качественные стороны организационной, информационной структур очень трудно. Например, количественно, с высокой степенью точности тяжело определить уровень мобильности, сложности организационной структуры, протяжённость информационных потоков, скорость передачи по ним информации, количество принимаемых оптимальных решений руководителями в единицу времени качественные характеристики информации (достоверность, полноту, своевременность).

В тоже время все качественные свойства данных структур непосредственно

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Необходимо отметить, что объективно рассчитать на практике количественные показатели, характеризующие качественные стороны организационной, информационной структур очень трудно. Например, количественно, с высокой степенью точности тяжело определить уровень мобильности, сложности организационной структуры, протяжённость информационных потоков, скорость передачи по ним информации, количество принимаемых оптимальных решений руководителями в единицу времени, качественные характеристики информации (достоверность, полноту, своевременность).

В тоже время все качественные свойства данных структур непосредственно проявляются в процессе управления предприятием.

Поэтому от того насколько эффективно построены данные структуры на предприятии, зависит эффективность осуществления самого процесс управления, который в свою очередь выражается в конечных результатах деятельности всего предприятия в целом. Поэтому мы считаем возможным определить эффективность функционирования данных структур управления на основе конечных результатов деятельности предприятия. Система оценочных критериев эффективности функционирования организационных и информационных структур управления включает в себя следующие оценочные критерии-показатели:

1) Доля численности управленческого персонала в общей численности всего персонала предприятия. Определяется как отношение управленческого персонала к общей численности всего персонала предприятия.

$$D_{уп} = \frac{Ч_{уп}}{Ч_{пн}} * 100\% \quad (3)$$

$D_{уп}$ - доля общей численности всего персонала (%);

$Ч_{уп}$ - численность управленческого персонала (чел.);

$Ч_{пн}$ - численность всего персонала предприятия (чел.).

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

венно проявляются в процессе управления предприятием. Поэтому от того насколько эффективно построены данные структуры на предприятии, зависит эффективность осуществления самого процесс управления, который в свою очередь выражается в конечных результатах деятельности всего предприятия в целом. Поэтому мы считаем возможным определить эффективность функционирования данных структур управления на основе конечных результатов деятельности предприятия.

Система оценочных критериев эффективности функционирования организационных и информационных структур управления включает в себя следующие оценочные критерии-показатели:

1) Доля численности управленческого персонала в общей численности всего персонала предприятия.

Определяется как отношение управленческого персонала к общей численности всего персонала предприятия.

$$Дуп = Чуп / Чпп * 100\% \quad (3), \text{ где}$$

Дуп - доля общей численности всего персонала (%);

Чуп - численность управленческого персонала (чел.);

Чпп - численность всего персонала предприятия (чел.).

Как правило, увеличивать численность управленческого персонала необходимо в трёх случаях: во-первых, когда предприятие значительно увеличило объёмы производства продукции, приняло дополнительное количество работников в основные и вспомогательные цеха, а наличный управленческий состав работников уже не в состоянии справиться со своими функциями, во-вторых, когда на предприятии открывается новое производство, которое требует новых основных и вспомогательных рабочих, а также управленческих работников, в-третьих, когда для осуществления эффективной и бесперебойной работы предприятия необходимо создать новые отделы управления, гарантирующие прирост объёмов производства и рост производительности труда.

2) Затраты на управление, приходящиеся на одного работника

Необходимо отметить, что объективно рассчитать на практике количественные показатели, характеризующие качественные стороны организационной, информационной структур очень трудно. Например, количественно, с высокой степенью точности тяжело определить уровень мобильности, сложности организационной структуры, протяжённость информационных потоков, скорость передачи по ним информации, количество принимаемых оптимальных решений руководителями в единицу времени, качественные характеристики информации (достоверность, полноту, своевременность).

В тоже время все качественные свойства данных структур непосредственно проявляются в процессе управления предприятием.

Поэтому от того насколько эффективно построены данные структуры на предприятии, зависит эффективность осуществления самого процесс управления, который в свою очередь выражается в конечных результатах деятельности всего предприятия в целом. Поэтому мы считаем возможным определить эффективность функционирования данных структур управления на основе конечных результатов деятельности предприятия. Система оценочных критериев эффективности функционирования организационных и информационных структур управления включает в себя следующие оценочные критерии-показатели:

1) Доля численности управленческого персонала в общей численности всего персонала предприятия. Определяется как отношение управленческого персонала к общей численности всего персонала предприятия.

$$Дуп = Чуп / Чпп * 100\% \quad (3)$$

Дуп - доля общей численности всего персонала (%);

Чуп - численность управленческого персонала (чел.);

Чпп - численность всего персонала предприятия (чел.).

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

венно проявляются в процессе управления предприятием. Поэтому от того насколько эффективно построены данные структуры на предприятии, зависит эффективность осуществления самого процесс управления, который в свою очередь выражается в конечных результатах деятельности всего предприятия в целом, Поэтому мы считаем возможным определить эффективность функционирования данных структур управления на основе конечных результатов деятельности предприятия.

Система оценочных критериев эффективности функционирования организационных и информационных структур управления включает в себя следующие оценочные критерии-показатели:

1) Доля численности управленческого персонала в общей численности всего персонала предприятия.

Определяется как отношение управленческого персонала к общей численности всего персонала предприятия.

$$Дуп = Чуп / Чпп * 100\% \quad (3), \text{ где}$$

Дуп - доля общей численности всего персонала (%);

Чуп – численность управленческого персонала (чел.);

Чпп – численность всего персонала предприятия (чел.).

Как правило, увеличивать численность управленческого персонала необходимо в трёх случаях: во-первых, когда предприятие значительно увеличило объёмы производства продукции, приняло дополнительное количество работников в основные и вспомогательные цеха, а наличный управленческий состав работников уже не в состоянии справиться со своими функциями, во-вторых, когда на предприятии открывается новое производство, которое требует новых основных и вспомогательных рабочих, а также управленческих работников, в-третьих, когда для осуществления эффективной и бесперебойной работы предприятия необходимо создать новые отделы управления, гарантирующие прирост объёмов производства и рост производительности труда.

2) Затраты на управление, приходящиеся на одного работника

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Как правило, увеличивать численность управленческого персонала необходимо в трёх случаях: во-первых, когда предприятие значительно увеличило объёмы производства продукции, приняло дополнительное количество работников в основные и вспомогательные цеха, а наличный управленческий состав работников уже не в состоянии справиться со своими функциями, во-вторых, когда на предприятии открывается новое производство, которое требует новых основных и вспомогательных рабочих, а также управленческих работников, в-третьих, когда для осуществления эффективной и бесперебойной работы предприятия необходимо создать новые отделы управления, гарантирующие прирост объёмов производства и рост производительности труда.

2) Затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления.

$$З_{уе} = З_u / Ч_{уп} \quad (4), \text{ где}$$

$Z_{уе}$ - затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления (руб.);

Z_u - затраты на управление (руб.);

$Ч_{уп}$ - численность управленческого персонала (чел.).

Этот показатель показывает, во сколько обходится предприятию каждый его управленческий работник. Соответственно, чем меньше приходится управленческих затрат на одного управленческого работника, тем больше прибыли получит предприятие. В тоже время, этот показатель лучше рассматривать во взаимосвязи со следующими двумя показателями.

3) Чистая прибыль предприятия в расчёте на одного работника аппарата управления.

$$П_{че} = П_w / Ч_{уп} \quad (5), \text{ где}$$

$П_{че}$ - чистая прибыль предприятия в расчёте на одного работника аппарата управления (руб.);

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

аппарата управления.

$$Z_{ue} = Z_u / C_{up} \quad (4), \text{ где}$$

Z_{ue} - затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления (руб.);

Z_u - затраты на управление (руб.);

C_{up} - численность управленческого персонала (чел.).

Этот показатель показывает, во сколько обходится предприятию каждый его управленческий работник. Соответственно, чем меньше приходится управленческих затрат на одного управленческого работника, тем больше прибыли получит предприятие. В тоже время, этот показатель лучше рассматривать во взаимосвязи со следующими двумя показателями.

3) *Чистая прибыль предприятия в расчёте на одного работника аппарата управления.*

$$P_{che} = P_{ch} / C_{up} \quad (5), \text{ где}$$

P_{che} - чистая прибыль предприятия в расчёте на одного работника аппарата управления (руб.);

P_{ch} - чистая прибыль предприятия (руб.);

C_{up} - численность управленческого персонала (чел.).

Этот показатель показывает величину чистой прибыли, которая приходится на одного управленческого работника. Соответственно все качественные свойства, которые несёт в себе организационная и информационная структуры, выражаются в этом показателе. В данном случае полученная чистая прибыль – результат взаимодействия управленческих работников и рамках существующей организационной и информационной структур.

4) *Рентабельность управленческой деятельности.*

$$R_{ud} = P_{ch} / Z_u \quad (6), \text{ где}$$

R_{ud} – рентабельность управленческой деятельности (%);

P_{ch} – затраты на управление (руб.);

Z_u – чистая прибыль предприятия (руб.).

Данный показатель характеризует результативность деятельности управ-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Как правило, увеличивать численность управленческого персонала необходимо в трёх случаях: во-первых, когда предприятие значительно увеличило объёмы производства продукции, приняло дополнительное количество работников в основные и вспомогательные цеха, а наличный управленческий состав работников уже не в состоянии справиться со своими функциями, во-вторых, когда на предприятии открывается новое производство, которое требует новых основных и вспомогательных рабочих, а также управленческих работников, в-третьих, когда для осуществления эффективной и бесперебойной работы предприятия необходимо создать новые отделы управления, гарантирующие прирост объёмов производства и рост производительности труда.

2) Затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления.

$$Z_{ue} = Z_u / C_{up} \quad (4), \text{ где}$$

Z_{ue} - затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления (руб.);

Z_u - затраты на управление (руб.);

C_{up} - численность управленческого персонала (чел.).

Этот показатель показывает, во сколько обходится предприятию каждый его управленческий работник. Соответственно, чем меньше приходится управленческих затрат на одного управленческого работника, тем больше прибыли получит предприятие. В тоже время, этот показатель лучше рассматривать во взаимосвязи со следующими двумя показателями.

3) Чистая прибыль предприятия в расчёте на одного работника аппарата управления.

$$P_{che} = P_{ch} / C_{up} \quad (5), \text{ где}$$

P_{che} - чистая прибыль предприятия в расчёте на одного работника аппарата управления (руб.);

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

аппарата управления.

$$З_{уе} = З_{у} / Ч_{уп} \quad (4), \text{ где}$$

$З_{уе}$ - затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления (руб.);

$З_{у}$ - затраты на управление (руб.);

$Ч_{уп}$ - численность управленческого персонала (чел.).

Этот показатель показывает, во сколько обходится предприятию каждый его управленческий работник. Соответственно, чем меньше приходится управленческих затрат на одного управленческого работника, тем больше прибыли получит предприятие. В тоже время, этот показатель лучше рассматривать во взаимосвязи со следующими двумя показателями.

3) Чистая прибыль предприятия в расчёте на одного работника аппарата управления.

$$П_{че} = П_{ч} / Ч_{уп} \quad (5), \text{ где}$$

$П_{че}$ - чистая прибыль предприятия в расчёте на одного работника аппарата управления (руб.);

$П_{ч}$ - чистая прибыль предприятия (руб.);

$Ч_{уп}$ - численность управленческого персонала (чел.).

Этот показатель показывает величину чистой прибыли, которая приходится на одного управленческого работника. Соответственно все качественные свойства, которые несёт в себе организационная и информационная структуры, выражаются в этом показателе. В данном случае полученная чистая прибыль – результат взаимодействия управленческих работников и рамках существующей организационной и информационной структур.

4) Рентабельность управленческой деятельности.

$$R_{уд} = П_{ч} / З_{у} \quad (6), \text{ где}$$

$R_{уд}$ - рентабельность управленческой деятельности (%);

$П_{ч}$ - затраты на управление (руб.);

$З_{у}$ - чистая прибыль предприятия (руб.).

Данный показатель характеризует результативность деятельности управ-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

$П_{ч}$ - чистая прибыль предприятия (руб.);

$Ч_{уп}$ - численность управленческого персонала (чел.).

Этот показатель показывает величину чистой прибыли, которая приходится на одного управленческого работника. Соответственно все качественные свойства, которые несёт в себе организационная и информационная структуры, выражаются в этом показателе. В данном случае полученная чистая прибыль – результат взаимодействия управленческих работников в рамках существующей организационной и информационной структур.

4) Рентабельность управленческой деятельности.

$$R_{уд} = П_{ч} / З_{у} \quad (6), \text{ где}$$

$R_{уд}$ - рентабельность управленческой деятельности (%);

$П_{ч}$ - затраты на управление (руб.);

$З_{у}$ - чистая прибыль предприятия (руб.).

Данный показатель характеризует результативность деятельности управленческого персонала. Сравнивая его на конец и начало периода, в котором проводились мероприятия по совершенствованию организационной и информационной структур, можно таким образом рассчитать прирост или убыток доходности управленческой деятельности, полученный за счёт этих мероприятий.

5) Доля управленческих затрат в суммарных затратах предприятия.

$$D_{зу} = З_{у} / Z_{сум} * 100\% \quad (7), \text{ где}$$

$D_{зу}$ - доля управленческих затрат в суммарных затратах предприятия (%);

$З_{у}$ - затраты на управление (руб.);

$Z_{сум}$ - суммарные траты предприятия (руб.).

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ленческого персонала. Сравнивая его на конец и начало периода, в котором проводились мероприятия по совершенствованию организационной и информационной структур, можно таким образом рассчитать прирост или убыток доходности управленческой деятельности, полученный за счет этих мероприятий.

5) Доля управленческих затрат в суммарных затратах предприятия.

$$Дзу = Зу / Зсум * 100\% \quad (7), \text{ где}$$

Дзу - доля управленческих затрат в суммарных затратах предприятия (%);

Зу - затраты на управление (руб);

Зсум - суммарные затраты предприятия (руб).

Это показатель характеризует долю управленческих затрат в суммарных затратах предприятия. В том случае, когда в результате эффективного взаимодействия управленческого персонала внутри аппарата управления предприятие стабильно наращивает объём выпускаемой продукции – доля управленческих затрат снижается. Если доля управленческих затрат равна или более 50%, то это означает что, либо предприятие большую часть своего рабочего времени простаивает, либо то, что управленческие затраты очень высоки, либо то и другое вместе. В этом случае можно констатировать тот факт, что работа управленческого персонала при существующей организационной и информационной структуре управления крайне неэффективна.

б) Доля числа спонтанных документов в общем количестве документов предприятия.

$$Ддс = Дс / До * 100\% \quad (8), \text{ где}$$

Ддс - доля числа спонтанных документов в общем количестве документов предприятия;

Дс - количество спонтанных документов;

До - общее количество документов.

Под спонтанным документом мы понимаем такой документ, необходимость в котором возникла неожиданно, внезапно. Никто ранее не мог

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

113

Пч - чистая прибыль предприятия (руб.);

Чуп - численность управленческого персонала (чел).

Этот показатель показывает величину чистой прибыли, которая приходится на одного управленческого работника. Соответственно все качественные свойства, которые несёт в себе организационная и информационная структуры, выражаются в этом показателе. В данном случае полученная чистая прибыль – результат взаимодействия управленческих работников в рамках существующей организационной и информационной структур.

4) Рентабельность управленческой деятельности.

$$R_{уд} = Пч / Зу \quad (6), \text{ где}$$

$R_{уд}$ - рентабельность управленческой деятельности (%);

Пч - затраты на управление (руб.);

Зу - чистая прибыль предприятия (руб.).

Данный показатель характеризует результативность деятельности управленческого персонала. Сравнивая его на конец и начало периода, в котором проводились мероприятия по совершенствованию организационной и информационной структур, можно таким образом рассчитать прирост или убыток доходности управленческой деятельности, полученный за счёт этих мероприятий.

5) Доля управленческих затрат в суммарных затратах предприятия.

$$Дзу = Зу / Зсум * 100\% \quad (7), \text{ где}$$

Дзу - доля управленческих затрат в суммарных затратах предприятия (%);

Зу - затраты на управление (руб.);

Зсум - суммарные траты предприятия (руб.).

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ленческого персонала. Сравнивая его на конец и начало периода, в котором проводились мероприятия по совершенствованию организационной и информационной структур, можно таким образом рассчитать прирост или убыток доходности управленческой деятельности, полученный за счет этих мероприятий.

5) Доля управленческих затрат в суммарных затратах предприятия.

$$Дзу = \frac{Зу}{Зсум} * 100\% \quad (7), \text{ где}$$

Дзу - доля управленческих затрат в суммарных затратах предприятия (%);

Зу - затраты на управление (руб);

Зсум - суммарные затраты предприятия (руб).

Это показатель характеризует долю управленческих затрат в суммарных затратах предприятия. В том случае, когда в результате эффективного взаимодействия управленческого персонала внутри аппарата управления предприятие стабильно наращивает объём выпускаемой продукции - доля управленческих затрат снижается. Если доля управленческих затрат равна или более 50%, то это означает что, либо предприятие большую часть своего рабочего времени простаивает, либо то, что управленческие затраты очень высоки, либо то и другое вместе. В этом случае можно констатировать тот факт, что работа управленческого персонала при существующей организационной и информационной структуре управления крайне неэффективна.

6) Доля числа спонтанных документов в общем количестве документов предприятия.

$$Ддс = \frac{Дс}{До} * 100\% \quad (8), \text{ где}$$

Ддс - доля числа спонтанных документов в общем количестве документов предприятия;

Дс - количество спонтанных документов;

До - общее количество документов.

Под спонтанным документом мы понимаем такой документ, необходимость в котором возникла неожиданно, внезапно. Никто ранее не мог

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Это показатель характеризует долю управленческих затрат в суммарных затратах предприятия. В том случае, когда в результате эффективного взаимодействия управленческого персонала внутри аппарата управления предприятие стабильно наращивает объём выпускаемой продукции - доля управленческих затрат снижается. Если доля управленческих затрат равна или более 50%, то это означает что, либо предприятие большую часть своего рабочего времени простаивает, либо то, что управленческие затраты очень высоки, либо то и другое вместе. В этом случае можно констатировать тот факт, что работа управленческого персонала при существующей организационной и информационной структуре управления крайне неэффективна.

6) Доля числа спонтанных документов в общем количестве документов предприятия.

$$Ддс = \frac{Дс}{До} * 100\% \quad (8), \text{ где}$$

Ддс - доля числа спонтанных документов в общем количестве документов предприятия;

Дс - количество спонтанных документов;

До - общее количество документов.

Под спонтанным документом мы понимаем такой документ, необходимость в котором возникла неожиданно, внезапно. Никто ранее не мог предположить, что он потребуется. Его составление носит творческий характер. При этом необходимо отметить, что такой документ, как правило, готовится под определённую задачу и может составляться всего лишь один раз. Например, документ, в котором представлена информация о занимаемых долях рынка поставщиков сырья, материалов предприятия. Нужно отметить, что именно такого рода документы нужны руководителям высшего управленческого звена, чтобы принимать управленческие решения. В тоже время составление таких документов -

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

предположить, что он потребуется. Его составление носит творческий характер. При этом необходимо отметить, что такой документ, как правило, готовится под определённую задачу и может составляться всего лишь один раз. Например, документ, в котором представлена информация о занимаемых долях рынка поставщиков сырья, материалов предприятия. Нужно отметить, что именно такого рода документы нужны руководителям высшего управленческого звена, чтобы принимать управленческие решения. В тоже время составление таких документов – процесс долговременный. Поэтому, часто получается так, что, разрабатывая их, работники не успевают составлять стандартные документы (баланс, ведомость по начисленной зарплате, отчёт по складу готовой продукции, нормы расхода сырья на изделие и т. д.). Как следствие этого – частые сбои в движении документов, снижение скорости их оборота. Поэтому необходимо уменьшать число спонтанных документов в общем количестве документов предприятия. В тоже время руководители испытывают большую потребность в информации, которая представлена в такого рода документах. Поэтому мы считаем возможным создать на любом предприятии в соответствии с его спецификой и с потребностями руководителей высшего управленческого звена систему специально разработанных управленческих документов.

Применим предложенную нами систему оценочных критериев на практике и оценим модернизированную и существовавшую ранее организационную и информационную структуру управления ОАО «Гидроагрегат» (Приложение 3). Для расчёта оценочных показателей воспользуемся необходимыми экономическими показателями, характеризующими работу данного предприятия.

Результаты расчётов показали, что значения пяти из шести оценочных критериев у усовершенствованной организационной и информационной структуры лучше. Управленческие затраты на одного работника сократились за год с 34,331 руб. до 24,515 руб. Впервые была получена чистая прибыль в размере 414,7 руб. на одного управленческого работника. Следовательно, работа аппарата управления стала доходной. Рентабельность управленческой

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Это показатель характеризует долю управленческих затрат в суммарных затратах предприятия. В том случае, когда в результате эффективного взаимодействия управленческого персонала внутри аппарата управления предприятие стабильно наращивает объём выпускаемой продукции - доля управленческих затрат снижается. Если доля управленческих затрат равна или более 50%, то это означает, что, либо предприятие большую часть своего рабочего времени простаивает, либо то, что управленческие затраты очень высоки, либо то и другое вместе. В этом случае можно констатировать тот факт, что работа управленческого персонала при существующей организационной и информационной структуре управления крайне неэффективна.

б) Доля числа спонтанных документов в общем количестве документов предприятия.

$$D_{\text{с}} = D_{\text{с}} / D_{\text{о}} * 100\% \quad (8), \text{ где}$$

$D_{\text{с}}$ - доля числа спонтанных документов в общем количестве документов предприятия;

$D_{\text{с}}$ - количество спонтанных документов;

$D_{\text{о}}$ - общее количество документов.

Под спонтанным документом мы понимаем такой документ, необходимость в котором возникла неожиданно, внезапно. Никто ранее не мог предположить, что он потребуется. Его составление носит творческий характер. При этом необходимо отметить, что такой документ, как правило, готовится под определённую задачу и может составляться всего лишь один раз. Например, документ, в котором представлена информация о занимаемых долях рынка поставщиков сырья, материалов предприятия. Нужно отметить, что именно такого рода документы нужны руководителям высшего управленческого звена, чтобы принимать управленческие решения. В тоже время составление таких документов –

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

предположить, что он потребуется. Его составление носит творческий характер. При этом необходимо отметить, что такой документ, как правило, готовится под определённую задачу и может составляться всего лишь один раз. Например, документ, в котором представлена информация о занимаемых долях рынка поставщиков сырья, материалов предприятия. Нужно отметить, что именно такого рода документы нужны руководителям высшего управленческого звена, чтобы принимать управленческие решения. В тоже время составление таких документов – процесс долговременный. Поэтому, часто получается так, что, разрабатывая их, работники не успевают составлять стандартные документы (баланс, ведомость по начисленной зарплате, отчёт по складу готовой продукции, нормы расхода сырья на изделие и т. д.). Как следствие этого – частые сбои в движении документов, снижение скорости их оборота. Поэтому необходимо уменьшать число спонтанных документов в общем количестве документов предприятия. В тоже время руководители испытывают большую потребность в информации, которая представлена в такого рода документах. Поэтому мы считаем возможным создать на любом предприятии в соответствии с его спецификой и с потребностями руководителей высшего управленческого звена систему специально разработанных управленческих документов.

Применим предложенную нами систему оценочных критериев на практике и оценим модернизированную и существовавшую ранее организационную и информационную структуру управления ОАО «Гидроагрегат» (Приложение 3). Для расчёта оценочных показателей воспользуемся необходимыми экономическими показателями, характеризующими работу данного предприятия.

Результаты расчётов показали, что значения пяти из шести оценочных критериев у усовершенствованной организационной и информационной структуры лучше. Управленческие затраты на одного работника сократились за год с 34,331 руб. до 24,515 руб. Впервые была получена чистая прибыль в размере 414,7 руб. на одного управленческого работника. Следовательно, работа аппарата управления стала доходной. Рентабельность управленческой

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

процесс долговременный. Поэтому, часто получается так, что, разрабатывая их, работники не успевают составлять стандартные документы (баланс, ведомость по начисленной зарплате, отчёт по складу готовой продукции, нормы расхода сырья на изделие и т. д.). Как следствие этого – частые сбои в движении документов, снижение скорости их оборота. Поэтому необходимо уменьшать число спонтанных документов в общем количестве документов предприятия. В тоже время руководители испытывают большую потребность в информации, которая представлена в такого рода документах. Поэтому мы считаем возможным создать на любом предприятии в соответствии с его спецификой и с потребностями руководителей высшего управленческого звена систему специально разработанных управленческих документов.

Применим предложенную нами систему оценочных критериев на практике и оценим модернизированную и существовавшую ранее организационную и информационную структуру управления ОАО «Лысковская трикотажная фабрика» (Приложение 7). Для расчёта оценочных показателей воспользуемся необходимыми экономическими показателями, характеризующими работу данного предприятия (Приложение 1).

По результатам расчётов стало видно, что значения пяти из шести оценочных критериев у усовершенствованной организационной и информационной структуры лучше. Управленческие затраты на одного работника сократились за год с 34,331 тыс. руб. до 24,515 тыс. руб. Впервые была получена чистая прибыль в размере 414,7 руб. на одного управленческого работника. Следовательно, работа аппарата управления стала доходной. Рентабельность управленческой деятельности стала положительной и составила 1,7%. В результате совершенствования управленческих структур работа предприятия стала стабильной, и как следствие, этого снизилась доля управленческих затрат в общей сумме затрат предприятия. Так же снизилась доля числа спонтанных документов

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

деятельности стала положительной и составила 1,7%. В результате совершенствования управленческих структур работа предприятия стала стабильной, и как следствие, этого снизилась доля управленческих затрат в общей сумме затрат предприятия. Так же снизилась доля числа спонтанных документов в общем количестве документов предприятия, что позволит снизить число сбоев в системе документооборота и увеличить его скорость.

Увеличение доли управленческого персонала в общей численности всего персонала предприятия до 24,3% вызвано тем, что в соответствии с усовершенствованной организационной структурой управления были созданы новые отделы, выполняющие новые функции. Поэтому потребовались новые работники.

В целом же система оценочных критериев позволяет определить усовершенствованную организационную и информационную структуру управления по сравнению с ранее существовавшими, как более совершенную и эффективную.

Один из принципов построения эффективной организационной структуры управления гласит, что она должна постоянно изменяться в зависимости от производственных и управленческих факторов. Таким образом, можно утверждать, что любая организационная структура, ранее самым максимальным образом удовлетворявшая вышеперечисленным критериям, в случае влияния различных факторов может стать неэффективной, если с ней не произвести необходимых преобразований. Следовательно, необходимо постоянно анализировать состояние структуры. Для этого мало лишь системы оценочных критериев, так как они не смогут указать, что и как изменить в структуре, чтобы она осталась эффективной.

Мы считаем, что для этого необходимо ежеквартально или раз в полугодие на предприятии производить опрос при помощи специально созданной для этого анкеты (Приложение 4). Она позволит высшему управленческому персоналу узнавать мнение всего управленческого персонала о состоянии организационной структуры, о том, что и как желательно бы в ней изменить, о

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

процесс долговременный. Поэтому, часто получается так, что, разрабатывая их, работники не успевают составлять стандартные документы (баланс, ведомость по начисленной зарплате, отчет по складу готовой продукции, нормы расхода сырья на изделие и т. д.). Как следствие этого – частые сбои в движении документов, снижение скорости их оборота. Поэтому необходимо уменьшать число спонтанных документов в общем количестве документов предприятия. В тоже время руководители испытывают большую потребность в информации, которая представлена в такого рода документах. Поэтому мы считаем возможным создать на любом предприятии в соответствии с его спецификой и с потребностями руководителей высшего управленческого звена систему специально разработанных управленческих документов.

Применим предложенную нами систему оценочных критериев на практике и оценим модернизированную и существовавшую ранее организационную и информационную структуру управления ОАО “Лысковская трикотажная фабрика” (Приложение 7). Для расчёта оценочных показателей воспользуемся необходимыми экономическими показателями, характеризующими работу данного предприятия (Приложение 1).

По результатам расчётов стало видно, что значения пяти из шести оценочных критериев у усовершенствованной организационной и информационной структуры лучше. Управленческие затраты на одного работника сократились за год с 34,331 тыс. руб. до 24,515 тыс. руб. Впервые была получена чистая прибыль в размере 414,7 руб. на одного управленческого работника. Следовательно, работа аппарата управления стала доходной. Рентабельность управленческой деятельности стала положительной и составила 1,7%. В результате совершенствования управленческих структур работа предприятия стала стабильной, и как следствие, этого снизилась доля управленческих затрат в общей сумме затрат предприятия. Так же снизилась доля числа спонтанных документов

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

деятельности стала положительной и составила 1,7%. В результате совершенствования управленческих структур работа предприятия стала стабильной, и как следствие, этого снизилась доля управленческих затрат в общей сумме затрат предприятия. Так же снизилась доля числа спонтанных документов в общем количестве документов предприятия, что позволит снизить число сбоев в системе документооборота и увеличить его скорость.

Увеличение доли управленческого персонала в общей численности всего персонала предприятия до 24,3% вызвано тем, что в соответствии с усовершенствованной организационной структурой управления были созданы новые отделы, выполняющие новые функции. Поэтому потребовались новые работники.

В целом же система оценочных критериев позволяет определить усовершенствованную организационную и информационную структуру управления по сравнению с ранее существовавшими, как более совершенную и эффективную.

Один из принципов построения эффективной организационной структуры управления гласит, что она должна постоянно изменяться в зависимости от производственных и управленческих факторов. Таким образом, можно утверждать, что любая организационная структура, ранее самым максимальным образом удовлетворявшая вышеперечисленным критериям, в случае влияния различных факторов может стать неэффективной, если с ней не произвести необходимых преобразований. Следовательно, необходимо постоянно анализировать состояние структуры. Для этого мало лишь системы оценочных критериев, так как они не смогут указать, что и как изменить в структуре, чтобы она осталась эффективной.

Мы считаем, что для этого необходимо ежеквартально или раз в полугодие на предприятии производить опрос при помощи специально созданной для этого анкеты (Приложение 4). Она позволит высшему управленческому персоналу узнавать мнение всего управленческого персонала о состоянии организационной структуры, о том, что и как желательно бы в ней изменить, о

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

в общем количестве документов предприятия, что позволит снизить число сбоев в системе документооборота и увеличить его скорость.

Увеличение доли управленческого персонала в общей численности всего персонала предприятия до 24,3% вызвано тем, что в соответствии с усовершенствованной организационной структурой управления были созданы новые отделы, выполняющие новые функции. Поэтому потребовались новые работники.

В целом же система оценочных критериев позволяет определить усовершенствованную организационную и информационную структуру управления по сравнению с ранее существовавшими, как более совершенную и эффективную.

Один из принципов построения эффективной организационной структуры управления гласит, что она должна постоянно изменяться в зависимости от производственных и управленческих факторов. Таким образом, можно утверждать, что любая организационная структура, ранее самым максимальным образом удовлетворявшая вышеперечисленным критериям, в случае влияния различных факторов может стать неэффективной, если с ней не произвести необходимых преобразований. Следовательно, необходимо постоянно анализировать состояние структуры. Для этого мало лишь системы оценочных критериев, так как они не смогут указать, что и как изменить в структуре, чтобы она осталась эффективной.

Мы считаем, что для этого необходимо ежеквартально или раз в полугодие на предприятии производить опрос при помощи специально созданной для этого анкеты (Приложение 11). Она позволит высшему управленческому персоналу узнавать мнение всего управленческого персонала о состоянии организационной структуры, о том, что и как желательно бы в ней изменить, о соответствии или несоответствии структуры преследуемым целям предприятия и т. д. При этом перед каждым опросом руководители предприятия должны проводить

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

соответствии или несоответствии структуры преследуемым целям предприятия и т. д. При этом перед каждым опросом руководители предприятия должны проводить аудиторные встречи с управленческим персоналом. Они должны предоставлять информацию о текущем состоянии предприятия, о поставленных перед ним целях и задачах, отвечать на поставленные вопросы.

Полученная информация позволит высшим руководителям уменьшить вероятность ошибки при проведении изменений в организационной структуре предприятия в соответствии с его целями и задачами. Обработанная информация предоставляется в стратегический совет.

Таким образом, совершенствование организационной и информационной структуры управления можно проводить по следующему алгоритму:

1. Постановка целей и задач высшим руководством предприятия.
2. Аудиторная встреча с управленческим персоналом с целью изложения текущей экономической и производственной ситуации на предприятии, поставленных перед ним целей и задач.
3. Опрос управленческого персонала предприятия.
4. Сбор и обработку полученной информации.
5. Предоставление полученных результатов в стратегический совет предприятия.
6. Принятие и осуществление управленческих решений, направленных на совершенствование организационной и информационной структур управления.

С целью интенсификации управленческого процесса постоянно увеличивается объём работ по проектированию и внедрению современных организационных и информационных структур управления предприятиями. Растёт и количество занятых на этих работах специалистов, увеличиваются капитальные вложения, направляемые на их создание. В связи с этим большое значение имеет расчёт экономической эффективности применения разрабатываемых структур.

Методические вопросы расчёта эффективности создания таких

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

в общем количестве документов предприятия, что позволит снизить число сбоев в системе документооборота и увеличить его скорость.

Увеличение доли управленческого персонала в общей численности всего персонала предприятия до 24,3% вызвано тем, что в соответствии с усовершенствованной организационной структурой управления были созданы новые отделы, выполняющие новые функции. Поэтому потребовались новые работники.

В целом же система оценочных критериев позволяет определить усовершенствованную организационную и информационную структуру управления по сравнению с ранее существовавшими, как более совершенную и эффективную.

Один из принципов построения эффективной организационной структуры управления гласит, что она должна постоянно изменяться в зависимости от производственных и управленческих факторов. Таким образом, можно утверждать, что любая организационная структура, ранее самым максимальным образом удовлетворявшая вышеперечисленным критериям, в случае влияния различных факторов может стать неэффективной, если с ней не произвести необходимых преобразований. Следовательно, необходимо постоянно анализировать состояние структуры. Для этого мало лишь системы оценочных критериев, так как они не смогут указать, что и как изменить в структуре, чтобы она осталась эффективной.

Мы считаем, что для этого необходимо ежеквартально или раз в полугодие на предприятии производить опрос при помощи специально созданной для этого анкеты (Приложение 11). Она позволит высшему управленческому персоналу узнавать мнение всего управленческого персонала о состоянии организационной структуры, о том, что и как желательно бы в ней изменить, о соответствии или несоответствии структуры преследуемым целям предприятия и т. д. При этом перед каждым опросом руководители предприятия должны проводить

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

соответствии или несоответствии структуры преследуемым целям предприятия и т. Д. При этом перед каждым опросом руководители предприятия должны проводить аудиторные встречи с управленческим персоналом. Они должны предоставлять информацию о текущем состоянии предприятия, о поставленных перед ним целях и задачах, отвечать на поставленные вопросы.

Полученная информация позволит высшим руководителям уменьшить вероятность ошибки при проведении изменений в организационной структуре предприятия в соответствии с его целями и задачами. Обработанная информация предоставляется в стратегический совет.

Таким образом, совершенствование организационной и информационной структуры управления можно проводить по следующему алгоритму:

1. Постановка целей и задач высшим руководством предприятия.
2. Аудиторная встреча с управленческим персоналом с целью изложения текущей экономической и производственной ситуации на предприятии, поставленных перед ним целей и задач.
3. Опрос управленческого персонала предприятия.
4. Сбор и обработку полученной информации.
5. Предоставление полученных результатов в стратегический совет предприятия.
6. Принятие и осуществление управленческих решений, направленных на совершенствование организационной и информационной структур управления.

С целью интенсификации управленческого процесса постоянно увеличивается объём работ по проектированию и внедрению современных организационных и информационных структур управления предприятиями. Растёт и количество занятых на этих работах специалистов, увеличиваются капитальные вложения, направляемые на их создание. В связи с этим большое значение имеет расчёт экономической эффективности применения разрабатываемых структур.

Методические вопросы расчёта эффективности создания таких

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

аудиторные встречи с управленческим персоналом. Они должны предоставлять информацию о текущем состоянии предприятия, о поставленных перед ним целях и задачах, отвечать на поставленные вопросы.

Полученная информация позволит высшим руководителям уменьшить вероятность ошибки при проведении изменений в организационной структуре предприятия в соответствии с его целями и задачами. Обработанная информация предоставляется в стратегический совет.

Таким образом, совершенствование организационной (и информационной) структуры управления можно проводить по следующему алгоритму:

1. Постановка целей и задач высшим руководством предприятия.
2. Аудиторная встреча с управленческим персоналом с целью изложения текущей экономической и производственной ситуации на предприятии, поставленных перед ним целей и задач и т. д.
3. Социологический опрос (при помощи анкеты) управленческого персонала предприятия.
4. Сбор и обработка полученной информации.
5. Предоставление полученных результатов в стратегический совет предприятия.
6. Принятие и осуществление управленческих решений, направленных на совершенствование организационной (и информационной) структур управления.

3.2 Влияние организационной и информационной структур на систему планирования деятельности промышленного предприятия лёгкой промышленности

Для этого используем одно из предприятий лёгкой промышленности, на котором в начале 1999 года была разработана выше предлагаемая

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

соответствии или несоответствии структуры преследуемым целям предприятия и т. Д. При этом перед каждым опросом руководители предприятия должны проводить аудиторные встречи с управленческим персоналом. Они должны предоставлять информацию о текущем состоянии предприятия, о поставленных перед ним целях и задачах, отвечать на поставленные вопросы.

Полученная информация позволит высшим руководителям уменьшить вероятность ошибки при проведении изменений в организационной структуре предприятия в соответствии с его целями и задачами. Обработанная информация предоставляется в стратегический совет.

Таким образом, совершенствование организационной и информационной структуры управления можно проводить по следующему алгоритму:

1. Постановка целей и задач высшим руководством предприятия.
2. Аудиторная встреча с управленческим персоналом с целью изложения текущей экономической и производственной ситуации на предприятии, поставленных перед ним целей и задач.
3. Опрос управленческого персонала предприятия.
4. Сбор и обработку полученной информации.
5. Предоставление полученных результатов в стратегический совет предприятия.
6. Принятие и осуществление управленческих решений, направленных на совершенствование организационной и информационной структур управления.

С целью интенсификации управленческого процесса постоянно увеличивается объём работ по проектированию и внедрению современных организационных и информационных структур управления предприятиями. Растёт и количество занятых на этих работах специалистов, увеличиваются капитальные вложения, направляемые на их создание. В связи с этим большое значение имеет расчёт экономической эффективности применения разрабатываемых структур.

Методические вопросы расчёта эффективности создания таких

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Рентабельность производства составит 27,1%, а чистая прибыль предприятия 1408,602 тыс. рублей.

Кроме того, в 2000 году предприятие планирует получить прибыль от своего магазина в размере 149,125 тыс. рублей (Приложение 24).

Планируется, что в 2000 году будет начислено налогов на сумму 2157,92 тыс. рублей, а уплачено на сумму 2319,452 тыс. рублей (Приложение 21). Таким образом, задолженность по налогам в бюджет, которая на начало планируемого периода была 161,5 тыс. рублей будет полностью погашена.

Планируется, что доходы и расходы фабрики в 2000 году составят по 11621,947 тыс. рублей (Приложение 23). При этом предполагается, что прибыль в сумме 1325,778 тыс. рублей, оставшаяся после оплаты просроченной задолженности по налогам в бюджет (неизрасходованная) и учитываемая по статье расходов, будет направлена на покупку сырья и материалов.

Таким образом, благодаря применению усовершенствованной организационной и информационной структуры управления, можно с высокой степенью точности планировать работу предприятия на 2000 год и уверенно сказать, что она будет более эффективной и доходной.

3.3. Расчёт экономической эффективности совершенствования организационной и информационной структур управления

С целью интенсификации управленческого процесса постоянно увеличивается объём работ по проектированию и внедрению современных организационных и информационных структур управления предприятиями. Растёт и количество занятых на этих работах специалистов, увеличиваются капитальные вложения, направляемые на их создание. В связи с этим большое значение имеет расчёт экономической эффективности применения разрабатываемых структур.

Методические вопросы расчёта эффективности создания таких структур разработаны пока ещё недостаточно глубоко. Не существует

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

структур разработаны пока ещё недостаточно глубоко. Не существует единого мнения относительно понятия экономической эффективности применительно к организационным и информационным структурам управления.

В имеющихся методиках оценки экономической эффективности организационных и информационных структур управления в силу большого разнообразия структур, как правило, даются лишь общие рекомендации и не учитывается конкретная специфика разработки вопросов для определённых случаев, что приводит к произвольной трактовке этих вопросов.

Рассматривая вопрос о критерии экономической целесообразности различных мероприятий, связанных с совершенствованием управления, необходимо, прежде всего, разграничить понятия экономического эффекта и экономической эффективности.

Под экономическим эффектом понимается результат, полученный от проведения какого-либо мероприятия. Основной эффект от совершенствования управления выражается в более полном использовании резервов производства.

Экономическая эффективность количественно представляет собой в самом общем виде отношение эффекта к затратам. Она характеризует, следовательно, получение какого-либо эффекта от каждой единицы соответствующих затрат. Экономическая эффективность управления предприятием прежде всего выражается в достижении стоящих перед ним целей с наименьшими затратами на управление. При этом затраты на совершенствование системы управления позволяют значительно повысить эффективность всех осуществляемых в производстве затрат.

Экономическая оценка эффективности управления должна исходить, с одной стороны, из данных об уровне затрат труда и средств в управлении по отношению к общим издержкам производства, с другой стороны, из данных о конечных результатах производства в сопоставлении с затратами труда и средств в управлении.

Наиболее важным критерием оценки применения на практике усовер-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Рентабельность производства составит 27,1%, а чистая прибыль предприятия 1408,602 тыс. рублей.

Кроме того, в 2000 году предприятие планирует получить прибыль от своего магазина в размере 149,125 тыс. рублей (Приложение 24).

Планируется, что в 2000 году будет начислено налогов на сумму 2157,92 тыс. рублей, а уплачено на сумму 2319,452 тыс. рублей (Приложение 21). Таким образом, задолженность по налогам в бюджет, которая на начало планируемого периода была 161,5 тыс. рублей будет полностью погашена.

Планируется, что доходы и расходы фабрики в 2000 году составят по 11621,947 тыс. рублей (Приложение 23). При этом предполагается, что прибыль в сумме 1325,778 тыс. рублей, оставшаяся после оплаты просроченной задолженности по налогам в бюджет (неизрасходованная) и учитываемая по статье расходов, будет направлена на покупку сырья и материалов.

Таким образом, благодаря применению усовершенствованной организационной и информационной структуры управления, можно с высокой степенью точности планировать работу предприятия на 2000 год и уверенно сказать, что она будет более эффективной и доходной.

3.3. Расчёт экономической эффективности совершенствования организационной и информационной структур управления

С целью интенсификации управленческого процесса постоянно увеличивается объём работ по проектированию и внедрению современных организационных и информационных структур управления предприятиями. Растёт и количество занятых на этих работах специалистов, увеличиваются капитальные вложения, направляемые на их создание. В связи с этим большое значение имеет расчёт экономической эффективности применения разрабатываемых структур.

Методические вопросы расчёта эффективности создания таких структур разработаны пока ещё недостаточно глубоко. Не существует

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

структур разработаны пока ещё недостаточно глубоко. Не существует единого мнения относительно понятия экономической эффективности применительно к организационным и информационным структурам управления.

В имеющихся методиках оценки экономической эффективности организационных и информационных структур управления в силу большого разнообразия структур, как правило, даются лишь общие рекомендации и не учитывается конкретная специфика разработки вопросов для определённых случаев, что приводит к произвольной трактовке этих вопросов.

Рассматривая вопрос о критерии экономической целесообразности различных мероприятий, связанных с совершенствованием управления, необходимо, прежде всего, разграничить понятия экономического эффекта и экономической эффективности.

Под экономическим эффектом понимается результат, полученный от проведения какого-либо мероприятия. Основной эффект от совершенствования управления выражается в более полном использовании резервов производства.

Экономическая эффективность количественно представляет собой в самом общем виде отношение эффекта к затратам. Она характеризует, следовательно, получение какого-либо эффекта от каждой единицы соответствующих затрат. Экономическая эффективность управления предприятием прежде всего выражается в достижении стоящих перед ним целей с наименьшими затратами на управление. При этом затраты на совершенствование системы управления позволяют значительно повысить эффективность всех осуществляемых в производстве затрат.

Экономическая оценка эффективности управления должна исходить, с одной стороны, из данных об уровне затрат труда и средств в управлении по отношению к общим издержкам производства, с другой стороны, из данных о конечных результатах производства в сопоставлении с затратами труда и средств в управлении.

Наиболее важным критерием оценки применения на практике усовер-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

единого мнения относительно понятия экономической эффективности применительно к организационным и информационным структурам управления.

В имеющихся методиках оценки экономической эффективности организационных и информационных структур управления в силу большого разнообразия структур, как правило, даются лишь общие рекомендации и не учитывается конкретная специфика разработки вопросов для определённых случаев, что приводит к произвольной трактовке этих вопросов.

Рассматривая вопрос о критерии экономической целесообразности различных мероприятий, связанных с совершенствованием управления, необходимо, прежде всего, разграничить понятия экономического эффекта и экономической эффективности.

Под экономическим эффектом понимается результат, полученный от проведения какого-либо мероприятия. Основной эффект от совершенствования управления выражается в более полном использовании резервов производства.

Экономическая эффективность количественно представляет собой в самом общем виде отношение эффекта к затратам. Она характеризует, следовательно, получение какого-либо эффекта от каждой единицы соответствующих затрат. Экономическая эффективность управления предприятием прежде всего выражается в достижении стоящих перед ним целей с наименьшими затратами на управление. При этом затраты на совершенствование системы управления позволяют значительно повысить эффективность всех осуществляемых в производстве затрат.

Экономическая оценка эффективности управления должна исходить, с одной стороны, из данных об уровне затрат труда и средств в управлении по отношению к общим издержкам производства, с другой стороны, из данных о конечных результатах производства в сопоставлении с затратами труда и средств в управлении.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

структур разработаны пока ещё недостаточно глубоко. Не существует единого мнения относительно понятия экономической эффективности применительно к организационным и информационным структурам управления.

В имеющихся методиках оценки экономической эффективности организационных и информационных структур управления в силу большого разнообразия структур, как правило, даются лишь общие рекомендации и не учитывается конкретная специфика разработки вопросов для определённых случаев, что приводит к произвольной трактовке этих вопросов.

Рассматривая вопрос о критерии экономической целесообразности различных мероприятий, связанных с совершенствованием управления, необходимо, прежде всего, разграничить понятия экономического эффекта и экономической эффективности.

Под экономическим эффектом понимается результат, полученный от проведения какого-либо мероприятия. Основной эффект от совершенствования управления выражается в более полном использовании резервов производства.

Экономическая эффективность количественно представляет собой в самом общем виде отношение эффекта к затратам. Она характеризует, следовательно, получение какого-либо эффекта от каждой единицы соответствующих затрат. Экономическая эффективность управления предприятием прежде всего выражается в достижении стоящих перед ним целей с наименьшими затратами на управление. При этом затраты на совершенствование системы управления позволяют значительно повысить эффективность всех осуществляемых в производстве затрат.

Экономическая оценка эффективности управления должна исходить, с одной стороны, из данных об уровне затрат труда и средств в управлении по отношению к общим издержкам производства, с другой стороны, из данных о конечных результатах производства в сопоставлении с затратами труда и средств в управлении.

Наиболее важным критерием оценки применения на практике усовер-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Наиболее важным критерием оценки применения на практике усовершенствованной организационной и информационной структур управления является критерий экономической эффективности управленческого труда, так как совершенствование организационной и информационной структуры управления направлены на интенсификацию всего процесса управления предприятием, которая достигается путём увеличения эффективности управленческого труда. Таким образом, если мы измерим насколько изменилась величина эффективности управленческого труда после процесса внедрения новой организационной и информационной структуры, то, следовательно, определим эффективность их применения на практике.

Оценка эффективности системы управления должна рассматриваться в неразрывной связи с оценкой эффективности производства, то есть с конечными результатами работы предприятия.

Повышение эффективности управления проявляется, прежде всего, в росте информационной отдачи на одного специалиста управления, то есть в росте производительности его труда и уменьшении расходов, связанных с обработкой каждой единицы информации. Исключительно важное значение имеет косвенная эффективность, которую не всегда можно измерить непосредственно. Она достигается в результате значительно лучшего выполнения типовых операций. Так, современные технические устройства быстрее, чем человек, реагируют на полученную информацию, обрабатывают большее количество данных в короткие промежутки времени, выполняют сложные математические вычисления.

Прямой экономический эффект – это измеряемый количественно результат, получаемый от проведения какого-либо мероприятия в рамках конкретного предприятия. Он создаётся только благодаря высвобождению управленческого персонала от чисто технических работ, не требующих высокой квалификации, то есть в результате перераспределения затрат времени на рутинные и творческие операции в процессе управления.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

шенствованной организационной и информационной структур управления является критерий экономической эффективности управленческого труда, так как совершенствование организационной и информационной структуры управления направлены на интенсификацию всего процесса управления предприятием, которая достигается путём увеличения эффективности управленческого труда. Таким образом, если мы измеряем насколько изменилась величина эффективности управленческого труда после процесса внедрения новой организационной и информационной структуры, то, следовательно, определим эффективность их применения на практике.

Оценка эффективности системы управления должна рассматриваться в неразрывной связи с оценкой эффективности производства, то есть с конечными результатами работы предприятия.

Повышение эффективности управления проявляется, прежде всего, в росте информационной отдачи на одного специалиста управления, то есть в росте производительности его труда и уменьшении расходов, связанных с обработкой каждой единицы информации. Исключительно важное значение имеет косвенная эффективность, которую не всегда можно измерить непосредственно. Она достигается в результате значительно лучшего выполнения типовых операций. Так, современные технические устройства быстрее, чем человек, реагируют на полученную информацию, обрабатывают большее количество данных в короткие промежутки времени, выполняют сложные математические вычисления.

Прямой экономический эффект – это измеряемый количественно результат, получаемый от проведения какого-либо мероприятия в рамках конкретного предприятия. Он создаётся только благодаря высвобождению управленческого персонала от чисто технических работ, не требующих высокой квалификации, то есть в результате перераспределения затрат времени на рутинные и творческие операции в процессе управления.

Косвенный экономический эффект – это результат от проведения какого-либо мероприятия, связанный с качественной стороной совершен-

Наиболее важным критерием оценки применения на практике усовершенствованной организационной и информационной структур управления является критерий экономической эффективности управленческого труда, так как совершенствование организационной и информационной структуры управления направлены на интенсификацию всего процесса управления предприятием, которая достигается путём увеличения эффективности управленческого труда. Таким образом, если мы измерим насколько изменилась величина эффективности управленческого труда после процесса внедрения новой организационной и информационной структуры, то, следовательно, определим эффективность их применения на практике.

Оценка эффективности системы управления должна рассматриваться в неразрывной связи с оценкой эффективности производства, то есть с конечными результатами работы предприятия.

Повышение эффективности управления проявляется, прежде всего, в росте информационной отдачи на одного специалиста управления, то есть в росте производительности его труда и уменьшении расходов, связанных с обработкой каждой единицы информации. Исключительно важное значение имеет косвенная эффективность, которую не всегда можно измерить непосредственно. Она достигается в результате значительно лучшего выполнения типовых операций. Так, современные технические устройства быстрее, чем человек, реагируют на полученную информацию, обрабатывают большее количество данных в короткие промежутки времени, выполняют сложные математические вычисления.

Прямой экономический эффект – это измеряемый количественно результат, получаемый от проведения какого-либо мероприятия в рамках конкретного предприятия. Он создаётся только благодаря высвобождению управленческого персонала от чисто технических работ, не требующих высокой квалификации, то есть в результате перераспределения затрат времени на рутинные и творческие операции в процессе управления.



Смагина М.В. (диссертация, 2013)

шенствованной организационной и информационной структур управления является критерий экономической эффективности управленческого труда, так как совершенствование организационной и информационной структуры управления направлены на интенсификацию всего процесса управления предприятием, которая достигается путём увеличения эффективности управленческого труда. Таким образом, если мы измеряем насколько изменилась величина эффективности управленческого труда после процесса внедрения новой организационной и информационной структуры, то, следовательно, определим эффективность их применения на практике.

Оценка эффективности системы управления должна рассматриваться в неразрывной связи с оценкой эффективности производства, то есть с конечными результатами работы предприятия.

Повышение эффективности управления проявляется, прежде всего, в росте информационной отдачи на одного специалиста управления, то есть в росте производительности его труда и уменьшении расходов, связанных с обработкой каждой единицы информации. Исключительно важное значение имеет косвенная эффективность, которую не всегда можно измерить непосредственно. Она достигается в результате значительно лучшего выполнения типовых операций. Так, современные технические устройства быстрее, чем человек, реагируют на полученную информацию, обрабатывают большее количество данных в короткие промежутки времени, выполняют сложные математические вычисления.

Прямой экономический эффект – это измеряемый количественно результат, получаемый от проведения какого-либо мероприятия в рамках конкретного предприятия. Он создаётся только благодаря высвобождению управленческого персонала от чисто технических работ, не требующих высокой квалификации, то есть в результате перераспределения затрат времени на рутинные и творческие операции в процессе управления.

Косвенный экономический эффект – это результат от проведения какого-либо мероприятия, связанный с качественной стороной совершен-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Косвенный экономический эффект – это результат от проведения какого-либо мероприятия, связанный с качественной стороной совершенствования управления, то есть со вскрытием внутренних резервов.

Прямой экономический эффект может быть определён сравнительно простыми расчётами. Что касается эффекта косвенного, то отсутствие хорошо разработанных методик его расчёта часто заставляет авторов говорить о наличии большого числа качественных факторов, не поддающихся строгой количественной оценке. К таким факторам относятся, например, улучшение системы документации, повышение культуры управленческого труда, повышение качества принимаемых решений, повышение квалификации управленческого персонала и т. д.

Существуют различные подходы к оценке эффективности труда управленческого персонала и соответственно к выбору показателей. В работах одних авторов предлагается оценить эффективность по показателям предприятия, других – через снижение трудоёмкости обработки информации, третьих – через условное высвобождение работников, четвёртых – через снижение потерь времени и непроизводительных затрат работников аппарата управления и т. д.

Так как в процессе управления производством управленческий персонал оказывает влияние на всю производственную деятельность предприятия, то мы считаем, что наиболее рационально измерить эффективность применения разработанных нами организационной и информационной структур управления через результаты работы предприятия в целом. Сопоставляя затраты на управленческий труд в процессе управления с конечными результатами производства, можно определить эффективность труда управленческого персонала, а, следовательно, и эффективность применения разработанных нами организационной и информационной структур управления.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ствования управления, то есть со вскрытием внутренних резервов.

Прямой экономический эффект может быть определён сравнительно простыми расчётами. Что касается эффекта косвенного, то отсутствие хорошо разработанных методик его расчёта часто заставляет авторов говорить о наличии большого числа качественных факторов, не поддающихся строгой количественной оценке. К таким факторам относятся, например, улучшение системы документации, повышение культуры управленческого труда, повышение качества принимаемых решений, повышение квалификации управленческого персонала и т.д.

Существуют различные подходы к оценке эффективности труда управленческого персонала и соответственно к выбору показателей. В работах одних авторов предлагается оценить эффективность по показателям предприятия, других – через снижение трудоёмкости обработки информации, третьих – через условное высвобождение работников, четвёртых – через снижение потерь времени и непроизводительных затрат работников аппарата управления и т.д.

Так как в процессе управления производством управленческий персонал оказывает влияние на нею производственную деятельность предприятия, то мы считаем, что наиболее рационально измерить эффективность применения разработанных нами организационной и информационной структур управления через результаты работы предприятия в целом. Сопоставляя затраты на управленческий труд в процессе управления с конечными результатами производства, можно определить эффективность труда управленческого персонала, а, следовательно, и эффективность применения разработанных нами организационной и информационной структур управления.

В качестве одного из основных показателей оценки эффективности применения новой организационной и информационной структур управления является прирост прибыли. Это объясняется тем, что этот показатель синтезирует снижение издержек производства, рост объёмов реализуемой продукции и

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Косвенный экономический эффект – это результат от проведения какого-либо мероприятия, связанный с качественной стороной совершенствования управления, то есть со вскрытием внутренних резервов.

Прямой экономический эффект может быть определён сравнительно простыми расчётами. Что касается эффекта косвенного, то отсутствие хорошо разработанных методик его расчёта часто заставляет авторов говорить о наличии большого числа качественных факторов, не поддающихся строгой количественной оценке. К таким факторам относятся, например, улучшение системы документации, повышение культуры управленческого труда, повышение качества принимаемых решений, повышение квалификации управленческого персонала и т.д.

Существуют различные подходы к оценке эффективности труда управленческого персонала и соответственно к выбору показателей. В работах одних авторов предлагается оценить эффективность по показателям предприятия, других – через снижение трудоёмкости обработки информации, третьих – через условное высвобождение работников, четвёртых – через снижение потерь времени и непроизводительных затрат работников аппарата управления и т.д.

Так как в процессе управления производством управленческий персонал оказывает влияние на всю производственную деятельность предприятия, то мы считаем, что наиболее рационально измерить эффективность применения разработанных нами организационной и информационной структур управления через результаты работы предприятия в целом. Сопоставляя затраты на управленческий труд в процессе управления с конечными результатами производства, можно определить эффективность труда управленческого персонала, а, следовательно, и эффективность применения разработанных нами организационной и информационной структур управления.



Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ствования управления, то есть со вскрытием внутренних резервов.

Прямой экономический эффект может быть определён сравнительно простыми расчётами. Что касается эффекта косвенного, то отсутствие хорошо разработанных методик его расчёта часто заставляет авторов говорить о наличии большого числа качественных факторов, не поддающихся строгой количественной оценке. К таким факторам относятся, например, улучшение системы документации, повышение культуры управленческого труда, повышение качества принимаемых решений, повышение квалификации управленческого персонала и т.д.

Существуют различные подходы к оценке эффективности труда управленческого персонала и соответственно к выбору показателей. В работах одних авторов предлагается оценить эффективность по показателям предприятия, других – через снижение трудоёмкости обработки информации, третьих – через условное высвобождение работников, четвёртых – через снижение потерь времени и непроизводительных затрат работников аппарата управления и т.д.

Так как в процессе управления производством управленческий персонал оказывает влияние на неё производственную деятельность предприятия, то мы считаем, что наиболее рационально измерить эффективность применения разработанных нами организационной и информационной структур управления через результаты работы предприятия в целом. Сопоставляя затраты на управленческий труд в процессе управления с конечными результатами производства, можно определить эффективность труда управленческого персонала, а, следовательно, и эффективность применения разработанных нами организационной и информационной структур управления.

В качестве одного из основных показателей оценки эффективности применения новой организационной и информационной структур управления является прирост прибыли. Это объясняется тем, что этот показатель синтезирует снижение издержек производства, рост объёмов реализуемой продукции и

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

В качестве одного из основных показателей оценки эффективности применения новой организационной и информационной структур управления является прирост прибыли. Это объясняется тем, что этот показатель синтезирует снижение издержек производства, рост объёмов реализуемой продукции и оценивает изменение прибыли, что является особенно важным в производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Расчёт этого показателя производится по формуле [108]:

$$E_n = \Delta_{\text{пр}} / Z_y \quad (10), \text{ где}$$

E_n - экономическая эффективность за счёт прироста прибыли предприятия в отчётном периоде;

$\Delta_{\text{пр}}$ - экономия за счёт прироста прибыли предприятия в отчётном периоде;

Z_y - суммарные затраты на управление (тыс. руб.).

Мы считаем, что в состав Z_y не нужно включать затраты, не связанные напрямую с деятельностью управленческого персонала.

Экономия за счёт прироста прибыли предприятия рассчитывается по формуле [108]:

$$\Delta_{\text{пр}} = ((A_2 - A_1) / A_1) * \Pi_1 + ((C_1 - C_2) / 100) * A_2 \quad (11), \text{ где}$$

A_1, A_2 - объём реализуемой продукции соответственно до и после рационализации работ в управлении (тыс. руб.);

C_1, C_2 - затраты на рубль реализуемой продукции соответственно до и после рационализации работ в управлении (коп.);

Π_1 - прибыль (убыток) от реализуемой продукции до внедрения рационализаторских работ в управлении (тыс. руб.).

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

оценивает изменение прибыли, что является особенно важным в производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Расчёт этого показателя производится по формуле [166]:

$$E_n = \frac{\Delta \text{пр}}{Z_u} \quad (9), \text{ где}$$

E_n – экономическая эффективность за счёт прироста прибыли предприятия в отчётном периоде;

$\Delta \text{пр}$ – экономия за счёт прироста прибыли предприятия в отчётном периоде;

Z_u – суммарные затраты на управление (тыс. руб.).

Мы считаем, что в состав Z_u не нужно включать затраты, не связанные напрямую с деятельностью управленческого персонала.

Экономия за счёт прироста прибыли предприятия рассчитывается по формуле [166]:

$$\Delta \text{пр} = ((A_2 - A_1) / A_1) * \Pi_1 + ((C_1 - C_2) / 100) * A_2 \quad (10), \text{ где}$$

A_1, A_2 – объём реализуемой продукции соответственно до и после рационализации работ в управлении (тыс. руб.);

C_1, C_2 – затраты на рубль реализуемой продукции соответственно до и после рационализации работ в управлении (коп.);

Π_1 – прибыль (убыток) от реализуемой продукции до внедрения рационализаторских работ в управлении (тыс. руб.).

В данной формуле необходимо сделать следующие изменения. Вместо затрат на рубль реализованной продукции нужно использовать показатель управленческих затрат, напрямую связанных с работой управленческого персонала на рубль реализованной продукции. Это позволит определить годовую экономию за счёт прибыли, которая получилась за счет снижения издержек на управление.

[166]. Чернов В.М., Антосенкова Л.Д. Повышение эффективности работы аппарата управления. М.: Экономика, 1979

131

144

В качестве одного из основных показателей оценки эффективности применения новой организационной и информационной структур управления является прирост прибыли. Это объясняется тем, что этот показатель синтезирует снижение издержек производства, рост объёмов реализуемой продукции и оценивает изменение прибыли, что является особенно важным в производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Расчёт этого показателя производится по формуле [108]:

$$E_n = \frac{\Delta \text{пр}}{Z_u} \quad (10), \text{ где}$$

E_n – экономическая эффективность за счёт прироста прибыли предприятия в отчётном периоде;

$\Delta \text{пр}$ – экономия за счёт прироста прибыли предприятия в отчётном периоде;

Z_u – суммарные затраты на управление (тыс. руб.).

Мы считаем, что в состав Z_u не нужно включать затраты, не связанные напрямую с деятельностью управленческого персонала.

Экономия за счёт прироста прибыли предприятия рассчитывается по формуле [108]:

$$\Delta \text{пр} = ((A_2 - A_1) / A_1) * \Pi_1 + ((C_1 - C_2) / 100) * A_2 \quad (11), \text{ где}$$

A_1, A_2 – объём реализуемой продукции соответственно до и после рационализации работ в управлении (тыс. руб.);

C_1, C_2 – затраты на рубль реализуемой продукции соответственно до и после рационализации работ в управлении (коп.);

Π_1 – прибыль (убыток) от реализуемой продукции до внедрения рационализаторских работ в управлении (тыс. руб.).

[108]. Чернов В. М., Антосенкова Л. Д. Повышение эффективности работы аппарата управления. - М.: Экономика, 1979. – 72 с.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

оценивает изменение прибыли, что является особенно важным в производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Расчёт этого показателя производится по формуле [166]:

$$E_p = \frac{Э_{пр}}{Z_u} \quad (9), \text{ где}$$

E_p – экономическая эффективность за счёт прироста прибыли предприятия в отчётном периоде;

$Э_{пр}$ – экономия за счёт прироста прибыли предприятия в отчётном периоде;

Z_u – суммарные затраты на управление (тыс. руб.).

Мы считаем, что в состав Z_u не нужно включать затраты, не связанные напрямую с деятельностью управленческого персонала.

Экономия за счёт прироста прибыли предприятия рассчитывается по формуле [166]:

$$Э_{пр} = ((A_2 - A_1) / A_1) * \Pi_1 + ((C_1 - C_2) / 100) * A_2 \quad (10), \text{ где}$$

A_1, A_2 – объём реализуемой продукции соответственно до и после рационализации работ в управлении (тыс. руб.);

C_1, C_2 — затраты на рубль реализуемой продукции соответственно до и после рационализации работ в управлении (коп.);

Π_1 – прибыль (убыток) от реализуемой продукции до внедрения рационализаторских работ в управлении (тыс. руб.).

В данной формуле необходимо сделать следующие изменения. Вместо затрат на рубль реализованной продукции нужно использовать показатель управленческих затрат, напрямую связанных с работой управленческого персонала на рубль реализованной продукции. Это позволит определить годовую экономию за счёт прибыли, которая получилась за счёт снижения издержек на управление.

Мы считаем, что в данной формуле необходимо сделать следующие изменения. Вместо затрат на рубль реализованной продукции нужно использовать показатель управленческих затрат, напрямую связанных с работой управленческого персонала на рубль реализованной продукции. Это позволит определить годовую экономию за счёт прибыли, которая получилась за счёт снижения издержек на управление. Учитывая выше предложенные поправки, подставим в формулы соответствующие значения (Приложение 1) и получим:

$$\begin{aligned} Э_{пр} &= ((1484,7 - 874,2) / 874,2 (-86,7)) + ((90 - 80) / 100) * 1486,7 = \\ &= (-60,547) + 148,67 = 88,123; \\ E_n &= 88,123 / 249,8 = 0,353; \end{aligned}$$

Следовательно, экономический эффект от внедрения организационной и информационной структуры управления на исследуемом предприятии составит 88,123 тыс. руб.

Отношение экономического эффекта к суммарным затратам на управление характеризует их экономическую эффективность, которая равна будет 0,353. Это говорит нам о том, что каждый затраченный предприятием рубль на управление в 1999 году даст прибыли на 35,3 копеек больше, чем в 1998 году.

Таким образом, эффективность разработанных нами организационной и информационной структур управления можно определить как достаточно высокую.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

3.3. Влияние усовершенствованной организационной и информационной структур управления на систему планирования деятельности предприятий

На одном из исследуемых предприятий машиностроения были внедрены предложенные выше организационная и информационная структуры управления. Покажем, как происходит процесс планирования деятельности предприятия на основе усовершенствованных нами организационной и информационной структур (особенно на основе подструктуры оперативной информации) управления.

ОАО «Гидроагрегат» является одним из ведущих предприятий авиационной промышленности России по производству точных гидромеханических и электрогидравлических агрегатов систем управления летательными аппаратами всех типов, воздушных винтов с цельнометаллическими лопастями, гидравлических плунжерных насосов.

Наряду с агрегатами для систем управления современных самолетов и вертолетов ОАО «Гидроагрегат» освоил выпуск широкого спектра изделий общетехнического и гражданского назначения, предназначенных для использования в гидравлических системах автокранов, погрузочных механизмов, экскаваторов, дорожно-строительных и сельскохозяйственных машин. Среди них: гидравлические распределители, гидронасосы, электромагнитные клапаны.

В связи с такой спецификой деятельности, ввиду коммерческой ценности информации, цифры будут изменены, однако это не снизит практической значимости для иллюстрации проведенных исследований.

В 2012 году объем произведённой продукции основного производства в натуральном выражении составил 124,7%, в стоимостном выражении 141,6% по отношению к 2011 году, рост выручки от реализации составил 125,7%. Были сокращены убытки от реализации с 194,9 тыс. рублей в 2011 году до 86,7 тыс. рублей в 2012 году. Прибыль от прочей реализации увеличилась с 2,1 тыс. рублей в 2011 году до 5,8 тыс. рублей в 2012 году, рост

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

организационная и информационная структура управления. Покажем, как происходит процесс планирования деятельности предприятия на основе усовершенствованных нами организационных и информационных структур (особенно на основе подструктуры оперативной информации) управления. Но предварительно необходимо познакомиться с финансово-экономическими показателями деятельности предприятия (Приложение 1).

На (рис. 5) графически изображён объём произведённой продукции исследуемым предприятием – ОАО «Лысковская трикотажная фабрика» в натуральном и стоимостном выражениях в 1996, 1997, 1998, 1999 годах. В 1998 году объём произведённой продукции основного производства в натуральном выражении составил 124,7%, в стоимостном выражении 141,6% по отношению к 1997 году, рост выручки от реализации составил 125,7%. Были сокращены убытки от реализации с 194,9 тыс. рублей в 1997 году до 86,7 тыс. рублей в 1998 году. Прибыль от прочей реализации увеличилась с 2,1 тыс. рублей в 1997 году до 5,8 тыс. рублей в 1998 году, рост составил 276,2%. Сократился убыток от финансово-хозяйственной деятельности с 192,8 тыс. рублей в 1997 году до 80,9 тыс. рублей в 1998 году. На 57,1% сократился балансовый убыток в 1998 году и составил 91,2 тыс. рублей против 212,5 тыс. рублей в 1997 году. Сокращена задолженность по заработной плате работникам предприятия с 70,3 тыс. рублей в 1997 году до 31,6 тыс. рублей в 1998 году. В 1998 году мы наблюдаем одновременное увеличение кредиторской и дебиторской задолженности. Это связано с тем, что фабрика имеет на своём балансе котельную, которая отапливает жильё города (89%). Муниципальные власти не расплачиваются за поставленное тепло и вследствие этого, увеличивается дебиторская задолженность фабрики, которая в свою очередь не имела возможности платить за поставленный газ, воду для котельной, вследствие чего увеличивается кредиторская задолженность предприятия.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

составил 276,2%. Сократился убыток от финансово-хозяйственной деятельности с 192,8 тыс. рублей в 2011 году до 80,9 тыс. рублей в 2012 году. На 57,1% сократился балансовый убыток в 2012 году и составил 91,2 тыс. рублей против 212,5 тыс. рублей в 2011 году. Сокращена задолженность по заработной плате работникам предприятия с 70,3 тыс. рублей в 2011 году до 31,6 тыс. рублей в 2012 году. В 2012 году мы наблюдаем одновременное увеличение кредиторской и дебиторской задолженности. Это связано с тем, что предприятие имеет на своём балансе котельную, которая отапливает жильё города (54%). Муниципальные власти не расплачиваются за поставленное тепло и вследствие этого, увеличиваемся дебиторская задолженность предприятия, которая в свою очередь не имела возможности платить за поставленный газ, воду для котельной, вследствие чего увеличивается кредиторская задолженность предприятия.

Кризис 2008 года сильно повлиял на работу предприятия. В 2009-2010 году предприятие снизило свои основные финансово-экономические показатели. Увеличение цен на сырьё, материалы и отсутствие у предприятия денежных средств на их покупку, приводит к спаду объёма производства; в 2011-2012 годах производится лишь 46,2% объёма произведённой продукции основного производства в натуральном выражении и 50,8% объёма произведённой продукции основного производства в стоимостном выражении. Как следствие этого – произошло уменьшение выручки от реализации продукции на 48,9%, увеличение убытка от реализации продукции, работ, услуг на 5,5%, убытка от финансово-хозяйственной деятельности на 7,9%, балансового убытка на 1,1 %, увеличение задолженности по налогам в бюджет и внебюджетные фонды на 54,1%.

Рассмотрим процесс планирования деятельности предприятия на основе предлагаемых нами организационной и информационной структур. Необходимо отметить, что результаты, которых предприятие добилось и прогнозы относительно работы предприятия в 2013 году ввиду коммерческой ценности информации будут предоставлены кратко, сжато и не полностью (информа-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

организационная и информационная структура управления. Покажем, как происходит процесс планирования деятельности предприятия на основе усовершенствованных нами организационных и информационных структур (особенно на основе подструктуры оперативной информации) управления. Но предварительно необходимо познакомиться с финансово-экономическими показателями деятельности предприятия (Приложение 1).

На (рис. 5) графически изображён объём произведённой продукции исследуемым предприятием – ОАО «Лысковская трикотажная фабрика» в натуральном и стоимостном выражениях в 1996, 1997, 1998, 1999 годах.. В 1998 году объём произведённой продукции основного производства в натуральном выражении составил 124,7%, в стоимостном выражении 141,6% по отношению к 1997 год, рост выручки от реализации составил 125,7%. Были сокращены убытки от реализации с 194,9 тыс. рублей в 1997 году до 86,7 тыс. рублей в 1998 году. Прибыль от прочей реализации увеличилась с 2,1 тыс. рублей в 1997 году до 5,8 тыс. рублей в 1998 году, рост составил 276,2%. Сократился убыток от финансово-хозяйственной деятельности с 192,8 тыс. рублей в 1997 году до 80,9 тыс. рублей в 1998 году. На 57,1% сократился балансовый убыток в 1998 году и составил 91,2 тыс. рублей против 212,5 тыс. рублей в 1997 году. Сокращена задолженность по заработной плате работникам предприятия с 70,3 тыс. рублей в 1997 году до 31,6 тыс. рублей в 1998 году. В 1998 году мы наблюдаем одновременное увеличение кредиторской и дебиторской задолженности. Это связано с тем, что фабрика имеет на своём балансе котельную, которая отапливает жильё города (89%). Муниципальные власти не расплачиваются за поставленное тепло и вследствие этого, увеличивается дебиторская задолженность фабрики, которая в свою очередь не имела возможности платить за поставленный газ, воду для котельной, вследствие чего увеличивается кредиторская задолженность предприятия.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

составил 276,2%. Сократился убыток от финансово-хозяйственной деятельности с 192,8 тыс. рублей в 2011 году до 80,9 тыс. рублей в 2012 году. На 57,1% сократился балансовый убыток в 2012 году и составил 91,2 тыс. рублей против 212,5 тыс. рублей в 2011 году. Сокращена задолженность по заработной плате работникам предприятия с 70,3 тыс. рублей в 2011 году до 31,6 тыс. рублей в 2012 году. В 2012 году мы наблюдаем одновременное увеличение кредиторской и дебиторской задолженности. Это связано с тем, что предприятие имеет на своём балансе котельную, которая отапливает жильё города (54%). Муниципальные власти не расплачиваются за поставленное тепло и вследствие этого, увеличиваемся дебиторская задолженность предприятия, которая в свою очередь не имела возможности платить за поставленный газ, воду для котельной, вследствие чего увеличивается кредиторская задолженность предприятия.

Кризис 2008 года сильно повлияли на работу предприятия. В 2009-2010 году предприятие снизило свои основные финансово-экономические показатели. Увеличение цен на сырьё, материалы и отсутствие у предприятия денежных средств на их покупку, приводит к спаду объёма производства; в 2011-2012 годах производится лишь 46,2% объёма произведённой продукции основного производства в натуральном выражении и 50,8% объёма произведённой продукции основного производства в стоимостном выражении. Как следствие этого – произошло уменьшение выручки от реализации продукции на 48,9%, увеличение убытка от реализации продукции, работ, услуг на 5,5%, убытка от финансово-хозяйственной деятельности на 7,9%, балансового убытка на 1,1 %, увеличение задолженности по налогам в бюджет и внебюджетные фонды на 54,1%.

Рассмотрим процесс планирования деятельности предприятия на основе предлагаемых нами организационной и информационной структур. Необходимо отметить, что результаты, которых предприятие добилось и прогнозы относительно работы предприятия в 2013 году ввиду коммерческой ценности информации будут предоставлены кратко, сжато и не полностью (информа-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

События августа 1998 года сильно повлияли на работу фабрики. За первые три квартала 1999 года предприятие снизило свои основные финансово-экономические показатели. Увеличение цен на сырьё, материалы и отсутствие у предприятия денежных средств на их покупку, приводит к спаду объёма производства: за три квартала 1999 года производится лишь 46,2% объёма произведённой продукции основного производства в натуральном выражении в 1998 году и 50,8% объёма произведённой продукции основного производства в стоимостном выражении в 1998 году. Как следствие этого – за первые три квартала 1999 года по сравнению с 1998 годом произошло уменьшение выручки от реализации продукции на 48,9%, увеличение убытка от реализации продукции, работ, услуг на 5,5%, убытка от финансово-хозяйственной деятельности на 7,9%, балансового убытка на 1,1%, увеличение задолженности по налогам в бюджет и внебюджетные фонды на 54,1% (Приложение 1).

Рассмотрим процесс планирования деятельности предприятия на основе предлагаемых нами организационной и информационной структур на примере 1999 - 2000 годов. Необходимо отметить, что результаты, которых предприятие добилось в октябре, ноябре, декабре и прогнозы относительно работы предприятия в 2000 году ввиду коммерческой ценности информации будут предоставлены кратко, сжато и не полностью (информация, имеющая коммерческую тайну не будет предоставлена).

При этом более подробно разобраться в процессе планирования нам поможет блок-схема планирования деятельности предприятия (Приложение 9) на основе предлагаемой нами организационной и информационной структуры управления.

Так как предприятию в начале своей работы необходимо, прежде всего, изучить рынок (конкурентов, цены, уровень спроса и т. д.) и своё положение на нём, то процесс планирования следовало бы начать с планирования деятельности на год. Что и было сделано. В сентябре

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ция, имеющая коммерческую тайну не будет предоставлена).

При этом более подробно разобраться в процессе планирования нам поможет блок-схема планирования деятельности предприятия (Приложение 5) на основе предлагаемой нами организационной и информационной структуры управления.

Так как предприятию в начале своей работы необходимо, прежде всего, изучить рынок (конкурентов, цены, уровень спроса и т. д.) и своё положение на нём, то процесс планирования следовало бы начать с планирования деятельности на год, что и было сделано. Отделом маркетинга были осуществлены следующие этапы планирования: анализ рыночных возможностей, отбор целевых рынков и перспективы развития предприятия. Данное исследование показало следующие результаты.

Таблица 18

Доли рынков в товарном выпуске продукции ОАО «Гидроагрегат»

	2008 год, %	2009 год, %	2010 год, %	2011 год, %
Россия	57,3	50,7	67,9	73,2
Прямой экспорт	3,0	9,2	9,7	12,8
в том числе:				
Страны СНГ	1,0	6,2	4,7	2,8
- Украина	0,8	6,0	4,6	2,7
- Белоруссия	0,1	0,2	0,2	0,1
- Молдова	0,1	-	-	0,2
Люксембург	-	-	-	-
Франция	-	0,1	0,2	0,1
Англия	1,7	2,2	1,6	1,2
Экспорт по договорам комиссии, в т.ч.	0,3	0,7	3,1	8,5
ОАО «Авиазапчасть» г. Москва	0,004	0	0,6	0,3
ФГУП «РСК «МиГ» г. Москва	0,3	0,1	2,0	4,4
ФГУП «РосОборонЭкспорт» Г.Москва	0,02	0,6	0,5	3,8
Косвенный экспорт	39,7	40,1	22,4	14,0
в том числе:				
ОАО «Объединенный авиастроительный консорциум»	18,0	12,6	10,6	13,0
ОАО «Корпорация «Аэрокосмическое оборудование»	5,8	11,8	0,1	-
МКБ «Факел»	15,9	15,7	11,7	1,0

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

События августа 1998 года сильно повлияли на работу фабрики. За первые три квартала 1999 года предприятие снизило свои основные финансово-экономические показатели. Увеличение цен на сырьё, материалы и отсутствие у предприятия денежных средств на их покупку, приводит к спаду объёма производства: за три квартала 1999 года производится лишь 46,2% объёма произведённой продукции основного производства в натуральном выражении в 1998 году и 50,8% объёма произведённой продукции основного производства в стоимостном выражении в 1998 году. Как следствие этого – за первые три квартала 1999 года по сравнению с 1998 годом произошло уменьшение выручки от реализации продукции на 48,9%, увеличение убытка от реализации продукции, работ, услуг на 5,5%, убытка от финансово-хозяйственной деятельности на 7,9%, балансового убытка на 1,1%, увеличение задолженности по налогам в бюджет и внебюджетные фонды на 54,1% (Приложение 1).

Рассмотрим процесс планирования деятельности предприятия на основе предлагаемых нами организационной и информационной структур на примере 1999 - 2000 годов. Необходимо отметить, что результаты, которых предприятие добилось в октябре, ноябре, декабре и прогнозы относительно работы предприятия в 2000 году ввиду коммерческой ценности информации будут предоставлены кратко, сжато и не полностью (информация, имеющая коммерческую тайну не будет предоставлена).

При этом более подробно разобраться в процессе планирования нам поможет блок-схема планирования деятельности предприятия (Приложение 9) на основе предлагаемой нами организационной и информационной структуры управления.

Так как предприятию в начале своей работы необходимо, прежде всего, изучить рынок (конкурентов, цены, уровень спроса и т. д.) и своё положение на нём, то процесс планирования следовало бы начать с планирования деятельности на год. Что и было сделано. В сентябре

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ция, имеющая коммерческую тайну не будет предоставлена).

При этом более подробно разобраться в процессе планирования нам поможет блок-схема планирования деятельности предприятия (Приложение 5) на основе предлагаемой нами организационной и информационной структуры управления.

Так как предприятию в начале своей работы необходимо, прежде всего, изучить рынок (конкурентов, пены, уровень спроса и т. д.) и своё положение на нём, то процесс планирования следовало бы начать с планирования деятельности на год, что и было сделано. Отделом маркетинга были осуществлены следующие этапы планирования: анализ рыночных возможностей, отбор целевых рынков и перспективы развития предприятия. Данное исследование показало следующие результаты.

Таблица 18

Доли рынков в товарном выпуске продукции ОАО «Гидроагрегат»

	2008 год, %	2009 год, %	2010 год, %	2011 год, %
Россия	57,3	50,7	67,9	73,2
Прямой экспорт	3,0	9,2	9,7	12,8
в том числе:				
Страны СНГ	1,0	6,2	4,7	2,8
- Украина	0,8	6,0	4,6	2,7
- Белоруссия	0,1	0,2	0,2	0,1
- Молдова	0,1	-	-	0,2
Люксембург	-	-	-	-
Франция	-	0,1	0,2	0,1
Англия	1,7	2,2	1,6	1,2
Экспорт по договорам комиссии, в т.ч.	0,3	0,7	3,1	8,5
ОАО «Авиазапчасть» г. Москва	0,004	0	0,6	0,3
ФГУП «РСК «МиГ» г. Москва	0,3	0,1	2,0	4,4
ФГУП «РосОборонЭкспорт» Г. Москва	0,02	0,6	0,5	3,8
Косвенный экспорт	39,7	40,1	22,4	14,0
в том числе:				
ОАО «Объединенный авиастроительный консорциум»	18,0	12,6	10,6	13,0
ОАО «Корпорация «Аэрокосмическое оборудование»	5,8	11,8	0,1	-
МКБ «Факел»	15,9	15,7	11,7	1,0

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

отделом маркетинга были осуществлены следующие этапы планирования: анализ рыночных возможностей, отбор целевых рынков. Были составлены анкеты (для опроса покупателей) и с их помощью было опрошено 960 человек в пределах Нижегородской области. Кроме того, в других местах продажи товара без анкет было опрошено около 450 розничных покупателей и около 35 мелкооптовых покупателей (предприниматели, мелкооптовые базы и т.д.). Использовались и другие информационные источники, в том числе и статистические. Информация, полученная в ходе опросов и прочим информационным каналам, была обработана и полученные результаты исследования, представлены в табл.8, 9 и 10. Дадим анализ представленных в них данных.

Таблица 8.

Выявленные возможности сбыта трикотажных изделий на рынке Нижегородской области.

МЕСЯЦ	Объем товара в натуральном выражении, который может дополнительно принять рынок Нижегородской области в планируемом периоде (шт.).								
	Трико Женские	Трико Детские	Брюки Муж.спорт.	Брюки Дет.спорт.	Шарф Мужской	Джемпер Мужской	Майка Мужская	Майка Детская	Итого
Октябрь 1999 г.	22000	24000	5000	3000	6000	1000	5000	3000	69000
Ноябрь 1999 г.	25000	22000	5000	3000	6000	1000	5000	3000	70000
Декабрь 1999 г.	15000	10000	4000	2000	5000	1200	4000	2000	43200
ИТОГО за 1999 г.	62000	56000	14000	8000	17000	3200	14000	8000	182200
Январь 2000 г.	-----	-----	3000	2000	2000	1000	4000	2000	14000

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Возможность военных конфликтов, введения чрезвычайного положения и массовых забастовок в Нижегородской области маловероятна.

В связи с полученными данными, можно определить следующие перспективы развития предприятия:

- Укрепление позиции на рынке отраслевой продукции за счет повышения качества продукции, улучшения его сервисного обслуживания;
- Продвижение на рынок новых разработок, как по отраслевой так и по гражданской продукции;
- Увеличение объема ремонта изделий;
- Расширение сотрудничества с предприятиями стран ближнего и дальнего Зарубежья;
- Проведение технического перевооружения и реконструкции действующего производства;
- Организация сервисного обслуживания.

После того, как были проведены исследования рынка необходимо перейти к следующему этапу планирования - разработка комплекса маркетинга. На данном этапе по результатам исследования может быть начата разработка нового вида продукции, который предположительно должен пользоваться спросом. Для этого необходимо: разработать изделие конструктивно и подготовить техническую и технологическую документацию, сделать пробную партию продукции и выпустить её на рынок, провести изучение поведения товара на рынке, определить возможный объём продаж, доработать товар с учётом результатов замечаний и предложений покупателей и окончательно установить цену.

На этом же этапе определяются цены на продукцию, которые производились на предприятии ранее и выпуск которых предполагается возобновить в ближайшее время. Кроме того, на производимые в настоящем периоде товары, по которым отпускная цена ниже или выше на 10% средней отпускной цены, также могут быть пересмотрены цены.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Таблица 9 характеризует долю рынка по различным товарам, которую занимает фабрика и её конкуренты. При этом рынок можно назвать микро рынком, на котором представлено только восемь наименований товара. Из таблицы видно, что влияние фабрики на микро рынок не значительно, а средняя доля занимаемого ею рынка равна всего лишь 0,6%. Необходимо также отметить, что в ходе исследования были выявлены средние отпускные цены на трикотажные изделия, которые представлены в табл. 10.

Проведённые исследования показали, что рынок (микро рынок, состоящий из восьми наименований товара) трикотажных изделий Нижегородской области может дополнительно принять в 1999 году около 182 тысяч, а в 2000 году около 492 тысяч единиц продукции. Фабрика занимает долю микро рынка равную 0,6% и имеет возможность попытаться увеличить её в 2000 году до 3%. Как показали проводимые нами ноябрьские исследования эта доля поднялась до 0,85%. Кроме того, в 2000 году фабрика предполагает начать выпуск мужских и детских маек, так как по результатам исследований рынок может дополнительно принять их в размере 140 тысяч в год и продолжать наращивать объёмы производства продукции.

После того, как были проведены исследования рынка необходимо перейти к следующему этапу планирования – разработка комплекса маркетинга. На данном этапе по результатам исследований может быть начата разработка новой модели изделия, которая предположительно должна пользоваться спросом на рынке. Таким образом, в ноябре на фабрике стали разрабатываться мужские и детские майки. По прогнозам их выпуск должен начаться в апреле-мае 2000 года. За 5 с небольшим месяцев необходимо: разработать изделие конструктивно и подготовить техническую и технологическую документацию, сделать пробную партию товара и выпустить её на рынок, провести изучение поведения товара на рынке, определить возможный объём

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Возможность военных конфликтов, введения чрезвычайного положения и массовых забастовок в Нижегородской области маловероятна.

В связи с полученными данными, можно определить следующие перспективы развития предприятия:

- Укрепление позиции на рынке отраслевой продукции за счет повышения качества продукции, улучшения его сервисного обслуживания;
- Продвижение на рынок новых разработок, как по отраслевой так и по гражданской продукции;
- Увеличение объема ремонта изделий;
- Расширение сотрудничества с предприятиями стран ближнего и дальнего Зарубежья;
- Проведение технического перевооружения и реконструкции действующего производства;
- Организация сервисного обслуживания.

После того, как были проведены исследования рынка необходимо перейти к следующему этапу планирования - разработка комплекса маркетинга. На данном этапе по результатам исследования может быть начата разработка нового вида продукции, который предположительно должен пользоваться спросом. Для этого необходимо: разработать изделие конструктивно и подготовить техническую и технологическую документацию, сделать пробную партию продукции и выпустить её на рынок, провести изучение поведения товара на рынке, определить возможный объём продаж, доработать товар с учётом результатов замечаний и предложений покупателей и окончательно установить цену.

На этом же этапе определяются цены на продукцию, которые производились на предприятии ранее и выпуск которых предполагается возобновить в ближайшее время. Кроме того, на производимые в настоящем периоде товары, по которым отпускная цена ниже или выше на 10% средней отпускной цены, также могут быть пересмотрены цены.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

продаж, доработать товар с учётом результатов замечаний и предложений покупателей и окончательно установить цену. Как показали

маркетинговые исследования, проводимые в январе, пробная партия мужских и детских маек была быстро продана на рынке, то есть товар нашёл своего покупателя и стал пользоваться высоким спросом. Но в то же время был выявлен ряд недостатков, которые должны быть устранены конструкторами и технологами. В марте должна быть установлена окончательная отпускная цена на изделие.

На этом же этапе определяются цены на изделия, которые производились на фабрике ранее и выпуск которых предполагается возобновить в ближайшее время. Кроме того, на производимые в настоящем периоде товары, по которым отпускная цена ниже или выше на 10% средней отпускной цены, также могут быть пересмотрены цены.

Рассмотрим пример расчёта цены на трико женские (размер 158-100), которые фабрика хочет начать производить в октябре после восьмимесячного перерыва. Для этого мы должны располагать основными данными, которые представлены в табл. 11,12,13,14 и другой информацией (цены на сырьё, материалы, отходы, расходы топлива и электроэнергии на единицу продукции и т. д.), которая хранится в системе "Банк информации".

На основе имеющейся информации формируется информационный блок данных (табл. 15), в котором представлены расходы сырья, основных и вспомогательных материалов на одно изделие. Далее на основе данных табл. 13,14,15 осуществляется непосредственный расчёт всех затрат на одно изделие и устанавливается отпускная цена равная 47 руб (Приложение 26). Устанавливая цену 47 руб., которая на 4,1% ниже средней рыночной цены, предприятие преследовало цель – увеличение занимаемой доли на рынке. При этом рентабельность плановой себестоимости единицы

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Для этого мы должны располагать основными данными о нормах расхода на изготовление продукции и другой информацией (цены на сырьё, материалы, отходы, расходы топлива и электроэнергии на единицу продукции и т. д.), которая хранится в системе "Банк информации".

На основе имеющейся информации формируется информационный блок данных в котором представлены расходы сырья, основных и вспомогательных материалов на одно изделие. Далее осуществляется непосредственные расчёты всех затрат на одно изделие и устанавливается отпускная цена.

На этапе стратегического планирования были разработаны программа-миссия и цель предприятия. ОАО «Гидроагрегат» проводит выгодную для партнеров техническую и финансовую политику, включающую:

- выполнение законченного комплекса работ на объектах от этапа проектирования до пуска и сервисного обслуживания изделий,
- полное техническое обслуживание, регламентные работы, устранение неполадок в кратчайшие сроки.

Все достижения завода базируются на мощном кадровом, техническом и производственном потенциале.

Миссия и система целей предприятия – это выполнение полного комплекса работ, начиная от проектирования и заканчивая изготовлением и поставкой с последующим сервисным обслуживанием изделий для автоматических систем управления с целью решения технических задач (удовлетворения потребности), стоящих перед заказчиком, который всё чаще ориентируется на комплексное решение своих проблем.

Основными целями предприятия ОАО «Гидроагрегат» на данный момент являются:

- Увеличение объёма продаж отраслевой продукции, за счёт продвижения на рынок продукции, разработчиком которой является ОАО «Гидроагрегат»;
- Увеличение объёма продаж на европейский рынок и рынок юго-восточной Азии;
- Увеличение объёма продаж продукции общепромышленного назначе-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

продаж, доработать товар с учётом результатов замечаний и предложений покупателей и окончательно установить цену. Как показали маркетинговые исследования, проводимые в январе, пробная партия мужских и детских маек была быстро продана на рынке, то есть товар нашёл своего покупателя и стал пользоваться высоким спросом. Но в то же время был выявлен ряд недостатков, которые должны быть устранены конструкторами и технологами. В марте должна быть установлена окончательная отпускная цена на изделие.

На этом же этапе определяются цены на изделия, которые производились на фабрике ранее и выпуск которых предполагается возобновить в ближайшее время. Кроме того, на производимые в настоящем периоде товары, по которым отпускная цена ниже или выше на 10% средней отпускной цены, также могут быть пересмотрены цены.

Рассмотрим пример расчёта цены на трико женские (размер 158-100), которые фабрика хочет начать производить в октябре после восьмимесячного перерыва. Для этого мы должны располагать основными

данными, которые представлены в табл. 11,12,13,14 и другой информацией (цены на сырьё, материалы, отходы, расходы топлива и электроэнергии на единицу продукции и т. д.), которая хранится в системе "Банк информации".

На основе имеющейся информации формируется информационный блок данных (табл. 15), в котором представлены расходы сырья, основных и вспомогательных материалов на одно изделие. Далее на основе данных табл. 13,14,15 осуществляется непосредственный расчёт всех затрат на одно изделие и устанавливается отпускная цена равная 47 руб (Приложение 26). Устанавливая цену 47 руб., которая на 4,1% ниже средней рыночной цены, предприятие преследовало цель – увеличение занимаемой доли на рынке. При этом рентабельность плановой себестоимости единицы

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ния;

- Создание альянсов (технического партнёрства) с европейскими авиационными фирмами для продвижения опытно-конструкторских работ на мировой рынок и работ по сервисному обслуживанию продукции предприятия;
- Техническое перевооружение предприятия с целью организации серийного выпуска ряда изделий;
- Обеспечивать рабочим предприятия достойный уровень жизни;
- Обеспечивать экологически чистое производство и др.

Программа - есть развёрнутое обоснование главной цели. Для этого предприятие предполагает продолжать изучение рынка (конкурентов, производимые ими товары, потребности и запросы покупателей и т. д.), создавать новые модели изделий, наращивать объёмы производства, приобрести новое современное высокопроизводительное оборудование, чтобы обеспечить высокое качество и относительно низкую цену изделия. Известно, что современное оборудование имеет высокую цену и без достаточно высокого уровня прибыли его приобрести не практически невозможно. Кроме того, немалых затрат требует разработка и постановка на производство новых изделий. Известно, что прибыль, можно поднять с помощью снижения текущих издержек, увеличения объёма производимой продукции, роста сбыта товаров и т. д. Для чего необходимо завоевать новые сектора рынка.

На основе результатов маркетинговых исследований планируется, что в дальнейшем предприятие будет продолжать наращивать выпуск уже производимых ранее изделий, обладающих высокой рентабельностью и спросом, путём более глубокого внедрения на рынок, совершенствования товара предприятие планирует увеличить долю занимаемого рынка до 3-4%.

На этапе планирования маркетинга все намерения, цели и задачи предприятия оформляются в один большой годовой маркетинговый план (Приложение 6). В 2013 году предприятие предполагает произвести и реализовать продукции на сумму 9374 тыс. рублей. При этом суммарные затраты на произ-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

изделий составляет 38,7%. Таким же образом происходит расчёт цен на все прочие изделия выпускаемые фабрикой.

Фабрика имеет два канала сбыта продукции:

- собственный магазин (розничная торговля);
- мелкооптовые торговцы.

В октябре через собственный магазин планируется реализовать всего лишь около 2% всей произведённой продукции, тогда как в среднем этот показатель составляет 5-6%, а остальную продукцию продать оптовым покупателям. Это связано с планируемым увеличением в сентябре объёма производимой продукции в 3,3 раза.

В связи с дефицитом оборотных средств в октябре не предполагается осуществлять мероприятия, направленные на стимулирование сбыта. В статье расходов на рекламу будет стоять 0. На основе результатов исследования рынка в сентябре, предполагается, что весь произведённый товар может быть продан через сложившуюся сеть оптовых торговцев.

На этапе стратегического планирования были разработаны программа-миссия и цель предприятия. Фабрика провозгласила своей программой "производство недорогих, качественных, пользующихся спросом, экологически безвредных трикотажных изделий для покупателей со средним уровнем дохода". Программа предприятия выступает здесь одновременно и как главная цель предприятия.

Программа - есть развёрнутое обоснование главной цели. Для этого предприятие предполагает продолжать изучение рынка (конкурентов, производимые ими товары, потребности и запросы покупателей и т. д.), создавать новые модели изделий, наращивать объёмы производства, приобрести новое современное высокопроизводительное оборудование, чтобы обеспечить высокое качество и относительно низкую цену изделия. Известно, что современное оборудование имеет высокую цену и без достаточно высокого уровня прибыли его приобретение практически невозможно.

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ния;

- Создание альянсов (технического партнёрства) с европейскими авиационными фирмами для продвижения опытно-конструкторских работ на мировой рынок и работ по сервисному обслуживанию продукции предприятия;
- Техническое перевооружение предприятия с целью организации серийного выпуска ряда изделий;
- Обеспечивать рабочим предприятия достойный уровень жизни;
- Обеспечивать экологически чистое производство и др.

Программа - есть развернутое обоснование главной цели. Для этого предприятие предполагает продолжать изучение рынка (конкурентов, производимые ими товары, потребности и запросы покупателей и т. д.), создавать новые модели изделий, наращивать объёмы производства, приобрести новое современное высокопроизводительное оборудование, чтобы обеспечить высокое качество и относительно низкую цену изделия. Известно, что современное оборудование имеет высокую цену и без достаточно высокого уровня прибыли его приобретен не практически невозможно.

Кроме того, немалых затрат требует разработка и постановка на производство новых изделий. Известно, что прибыль, можно поднять с помощью снижения текущих издержек, увеличения объёма производимой продукции, роста сбыта товаров и т. д. Для чего необходимо завоевать новые сектора рынка.

На основе результатов маркетинговых исследований планируется, что в дальнейшем предприятие будет продолжать наращивать выпуск уже производимых ранее изделий, обладающих высокой рентабельностью и спросом, путём более глубокого внедрения на рынок, совершенствования товара предприятие планирует увеличить долю занимаемого рынка до 3-4%.

На этапе планирования маркетинга все намерения, цели и задачи предприятия оформляются в один большой годовой маркетинговый план (Приложение 6). В 2013 году предприятие предполагает произвести и реализовать продукции на сумму 9374 тыс. рублей. При этом суммарные затраты на произ-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Кроме того, немалых затрат требует разработка и постановка на производство новых изделий. Известно, что прибыль можно поднять с помощью снижения текущих издержек, увеличения объёма производимой продукции, роста сбыта товаров и т. д. Для чего необходимо завоевать новые сектора рынка.

На основе результатов маркетинговых исследований планируется, что в октябре, ноябре, декабре 1999 года и в 2000 году фабрика будет продолжать наращивать выпуск уже производимых ранее изделий, обладающих высокой рентабельностью и потребительским спросом: трико женские и детские, брюки спортивные детские и взрослые, шарф, джемпер мужской. А в апреле-мае месяце планируется начать выпуск мужских и детских маек, которые, как показали исследования могут стать стратегическим товаром предприятия.

В 2000 году путём более глубокого внедрения на рынок, совершенствования товара фабрика планирует увеличить долю занимаемого рынка до 3-4%.

На этапе планирования маркетинга все намерения, цели и задачи фабрики оформляются в один большой годовой маркетинговый план (Приложение 12). В 2000 году фабрика предполагает произвести и реализовать продукции на сумму 9374 тыс. рублей. При этом суммарные затраты на производство и реализацию составят 7104 тыс. рублей.

Из отдела главного технолога можно получить информацию о расходе сырья и основных материалов (в граммах) на единицу изделий (табл. 11, 12). Далее в планово-экономическом отделе для расчёта отпускной цены одного изделия (Приложение 26) производятся дополнительные расчёты коэффициентов отнесения постоянных затрат на единицу изделий, представленных в табл.13, основной и дополнительной заработной платы, закладываемой в себестоимость единицы изделия (табл.14), материальных затрат (в рублях) на единицу изделий (табл.15).

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

водство и реализацию составят 7104 тыс. рублей.

Из технологической группы цехов основного производства можно получить информацию о расходе сырья и основных материалов на единицу изделий. Далее в планово-бюджетном отделе для расчёта отпускной цены одного изделия производятся дополнительные расчёты коэффициентов отнесения постоянных затрат на единицу изделий, основной и дополнительной заработной платы, закладываемой в себестоимость единицы изделия, материальных затрат (в рублях) на единицу изделий. Таким образом, рассчитываются отпускные цены на все товары.

На основе маркетинговых исследований строится план производства и продаж.

Исследования рынка позволяют спланировать изменения средних рыночных цен на сырьё и основные материалы, отпускных цен предприятия на готовые изделия в последующих годах, расходы сырья, материала на запланированный выпуск продукции.

При помощи подсистемы "Экономика" рассчитываются нормы выработки (в штуках) по технологическим операциям на одного рабочего основного производства за смену. Далее определяется общее количество сменных норм выработки по технологическим операциям по месяцам 2012, 2013 годов.

Для выполнения плана по производству готовой продукции предприятие планирует взять кредит на приобретение сырья в сумме 600 тыс. рублей сроком на девять месяцев. Планируется, что выплата процента будет осуществляться предприятием ежемесячно и составит 28.666 тыс. рублен. За весь период пользования кредитом предприятие должно будет выплатить процентов на сумму 258 тыс. рублей. Планируется, что за весь период пользования кредитом предприятие получит прибыль на сумму 2209 тыс. рублей, а средняя рентабельность производства будет составлять 32,6%.

Как видно из того же маркетингового плана (Приложение 6) в 2013 году предприятие планирует получить прибыль на сумму 2270 тыс. рублей. При этом средняя рентабельность производства будет составлять 27,1%.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Кроме того, немалых затрат требует разработка и постановка на производство новых изделий. Известно, что прибыль можно поднять с помощью снижения текущих издержек, увеличения объёма производимой продукции, роста сбыта товаров и т. д. Для чего необходимо завоевать новые сектора рынка.

На основе результатов маркетинговых исследований планируется, что в октябре, ноябре, декабре 1999 года и в 2000 году фабрика будет продолжать наращивать выпуск уже производимых ранее изделий, обладающих высокой рентабельностью и потребительским спросом: трико женские и детские, брюки спортивные детские и взрослые, шарф, джемпер мужской. А в апреле-мае месяце планируется начать выпуск мужских и детских маек, которые, как показали исследования могут стать стратегическим товаром предприятия.

В 2000 году путём более глубокого внедрения на рынок, совершенствования товара фабрика планирует увеличить долю занимаемого рынка до 3-4%.

На этапе планирования маркетинга все намерения, цели и задачи фабрики оформляются в один большой годовой маркетинговый план (Приложение 12). В 2000 году фабрика предполагает произвести и реализовать продукции на сумму 9374 тыс. рублей. При этом суммарные затраты на производство и реализацию составят 7104 тыс. рублей.

Из отдела главного технолога можно получить информацию о расходе сырья и основных материалов (в граммах) на единицу изделий (табл. 11, 12). Далее в планово-экономическом отделе для расчёта отпускной цены одного изделия (Приложение 26) производятся дополнительные расчёты коэффициентов отнесения постоянных затрат на единицу изделий, представленных в табл.13, основной и дополнительной заработной платы, закладываемой в себестоимость единицы изделия (табл.14), материальных затрат (в рублях) на единицу изделий (табл.15).

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

водство и реализацию составят 7104 тыс. рублей.

Из технологической группы цехов основного производства можно получить информацию о расходе сырья и основных материалов на единицу изделий. Далее в планово-бюджетном отделе для расчёта отпускной цены одного изделия производятся дополнительные расчёты коэффициентов отнесения постоянных затрат на единицу изделий, основной и дополнительной заработной платы, закладываемом в себестоимость единицы изделия, материальных затрат (в рублях) на единицу изделий. Таким образом, рассчитываются отпускные цены на все товары.

На основе маркетинговых исследований строится план производства и продаж.

Исследования рынка позволяют спланировать изменения средних рыночных цен на сырьё и основные материалы, отпускных цен предприятия на готовые изделия в последующих годах, расходы сырья, материала на запланированный выпуск продукции.

При помощи подсистемы "Экономика" рассчитываются нормы выработки (в штуках) по технологическим операциям на одного рабочего основного производства за смену. Далее определяется общее количество сменных норм выработки по технологическим операциям по месяцам 2012, 2013 годов.

Для выполнения плана по производству готовой продукции предприятие планирует взять кредит на приобретение сырья в сумме 600 тыс. рублей сроком на девять месяцев. Планируется, что выплата процента будет осуществляться предприятием ежемесячно и составит 28.666 тыс. рублен. За весь период пользования кредитом предприятие должно будет выплатить процентов на сумму 258 тыс. рублей. Планируется, что за весь период пользования кредитом предприятие получит прибыль на сумму 2209 тыс. рублей, а средняя рентабельность производства будет составлять 32,6%.

Как видно из того же маркетингового плана (Приложение 6) в 2013 году предприятие планирует получить прибыль на сумму 2270 тыс. рублей. При этом средняя рентабельность производства будет составлять 27,1%.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Таким образом, рассчитываются отпускные цены на все модели и размеры изделий.

На основе маркетинговых исследований строится план производства и продаж трикотажных изделий, представленный в (Приложение 27).

Исследования рынка позволяют спланировать изменения средних рыночных цен на сырьё и основные материалы (Приложение 29), отпускных цен фабрики на готовые изделия (Приложение 28) в 1999, 2000 годах, расходы сырья, материалов на запланированный выпуск продукции (Приложение 30).

При помощи подсистемы "Экономика" рассчитываются нормы выработки (в штуках) по технологическим операциям на одного рабочего основного производства за смену (Приложение 31). Далее определяется общее количество сменных норм выработки по технологическим операциям по месяцам 1999, 2000 годов (Приложение 32).

Для выполнения плана по производству готовой продукции фабрика планирует в апреле месяце взять кредит на приобретение сырья в сумме 600 тыс. рублей (Приложение 13). Как видно из таблицы кредит берётся сроком на девять месяцев, под 43%. Планируется, что выплата процента будет осуществляться фабрикой ежемесячно и составит 28,666 тыс. рублей. За весь период пользования кредитом предприятие должно будет выплатить процентов на сумму 258 тыс. рублей. Планируется, что за весь период пользования кредитом фабрика получит прибыль на сумму 2209 тыс. рублей, а средняя рентабельность производства будет составлять 32,6%.

Как видно из того же маркетингового плана (Приложение 12) в 2000 году фабрика планирует получить прибыль на сумму 2270 тыс. рублей и к концу года занимать долю рынка равную 4,05%. При этом средняя рентабельность производства будет составлять 27,1%.

Необходимо отметить также, что уровень рентабельности будет колебаться в течение года. Это связано, не только с объёмом выпускаемой продукции

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Необходимо отметить также, что уровень рентабельности будет колебаться в течение года. Это связано, не только с объёмом выпускаемой продукции и суммой постоянных затрат в месяц, но и с резким скачком цен почти на все виды сырья и материалов, который произошел в 2011 году.

Необходимо отметить также, что представленный выше маркетинговый план может быть изменен при влиянии различных факторов. Например, если цены на топливо или отпускная цена изделия будет чуть выше или ниже, то соответственно изменятся показатели маркетингового плана; выручка от реализации, прибыль, рентабельность, затраты. Или, например, предприятие приобретёт новое высокопроизводительное оборудование, тогда поднимутся сменные нормы выработки, что позволит больше производить продукции, снизить себестоимость единицы продукции, увеличить прибыль и т.д. При помощи ИАО можно быстро, в реальном режиме времени просчитать варианты поведения предприятия в ответ на влияние различных факторов и выбрать наилучший.

После того, как нами был проведен анализ положения предприятия на рынке и выработана маркетинговая стратегия на 2012-2013 годы, перейдем к краткосрочному планированию работы предприятия па месяц. Покажем, как происходит планирование работы предприятия на месяц на примере октября. Для этого воспользуемся вышеприведённой блок-схемой (Приложение 6).

На первом этапе происходит планирование продаж продукции, которая должна быть произведена в октябре в соответствии с маркетинговым планом. Необходимо определить – какой объём продукции будет продан через отдел сбыта.

На следующем этапе планируем переменные и постоянные затраты на производство и реализацию продукции. Они составят 269,5 тыс. рублей. Важно отметить, что постоянные затраты будут составлять только 12% от общей суммы затрат, а не 57% как было ранее (2009, 2010 годах). Планируется, что прибыль от реализации продукции составит 48 тыс. рублей, а рентабельность производства 17,8%. Кроме того, зависимость между показателями объёма

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Таким образом, рассчитываются отпускные цены на все модели и размеры изделий.

На основе маркетинговых исследований строится план производства и продаж трикотажных изделий, представленный в (Приложение 27).

Исследования рынка позволяют спланировать изменения средних рыночных цен на сырьё и основные материалы (Приложение 29), отпускных цен фабрики на готовые изделия (Приложение 28) в 1999, 2000 годах, расходы сырья, материалов на запланированный выпуск продукции (Приложение 30).

При помощи подсистемы “Экономика” рассчитываются нормы выработки (в штуках) по технологическим операциям на одного рабочего основного производства за смену (Приложение 31). Далее определяется общее количество сменных норм выработки по технологическим операциям по месяцам 1999, 2000 годов (Приложение 32).

Для выполнения плана по производству готовой продукции фабрика планирует в апреле месяце взять кредит на приобретение сырья в сумме 600 тыс. рублей (Приложение 13). Как видно из таблицы кредит берётся сроком на девять месяцев, под 43%. Планируется, что выплата процента будет осуществляться фабрикой ежемесячно и составит 28,666 тыс. рублей. За весь период пользования кредитом предприятие должно будет выплатить процентов на сумму 258 тыс. рублей. Планируется, что за весь период пользования кредитом фабрика получит прибыль на сумму 2209 тыс. рублей, а средняя рентабельность производства будет составлять 32,6%.

Как видно из того же маркетингового плана (Приложение 12) в 2000 году фабрика планирует получить прибыль на сумму 2270 тыс. рублей и к концу года занимать долю рынка равную 4,05%. При этом средняя рентабельность производства будет составлять 27,1%.

Необходимо отметить также, что уровень рентабельности будет колебаться в течение года. Это связано, не только с объёмом выпускаемой продукции

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Необходимо отметить также, что уровень рентабельности будет колебаться в течение года. Это связано, не только с объёмом выпускаемой продукции и суммой постоянных затрат в месяц, но и с резким скачком цен почти на все виды сырья и материалов, который произошёл в 2011 году.

Необходимо отметить также, что представленный выше маркетинговый план может быть изменён при влиянии различных факторов. Например, если цены на топливо или отпускная цена изделия будет чуть выше или ниже, то соответственно изменятся показатели маркетингового плана; выручка от реализации, прибыль, рентабельность, затраты. Или, например, предприятие приобретёт новое высокопроизводительное оборудование, тогда поднимутся сменные нормы выработки, что позволит больше производить продукции, снизить себестоимость единицы продукции, увеличить прибыль и т.д. При помощи ИАО можно быстро, в реальном режиме времени просчитать варианты поведения предприятия в ответ на влияние различных факторов и выбрать наилучший.

После того, как нами был проведён анализ положения предприятия на рынке и выработана маркетинговая стратегия на 2012-2013 годы, перейдём к краткосрочному планированию работы предприятия на месяц. Покажем, как происходит планирование работы предприятия на месяц на примере октября. Для этого воспользуемся вышеприведённой блок-схемой (Приложение 6).

На первом этапе происходит планирование продаж продукции, которая должна быть произведена в октябре в соответствии с маркетинговым планом. Необходимо определить – какой объём продукции будет продан через отдел сбыта.

На следующем этапе планируем переменные и постоянные затраты на производство и реализацию продукции. Они составят 269,5 тыс. рублей. Важно отметить, что постоянные затраты будут составлять только 12% от общей суммы затрат, а не 57% как было ранее (2009, 2010 годах). Планируется, что прибыль от реализации продукции составит 48 тыс. рублей, а рентабельность производства 17,8%. Кроме того, зависимость между показателями объёма

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

и суммой постоянных затрат в месяц, но и с резким скачком цен почти на все виды сырья и материалов, который по прогнозам произойдёт в марте, апреле, августе и сентябре 2000 года. Кроме того, в октябре и ноябре ожидается значительное повышение цены на полушерсть. При этом цены на готовые изделия не будут увеличиваться в том же размере, как цены на сырьё и материалы, поэтому уровень рентабельности в отдельные месяцы будет падать.

Необходимо отметить также, что представленный выше маркетинговый план может быть изменён при влиянии различных факторов. Например, если цена полушерсти или отпускная цена трико женских в ноябре будет чуть выше или ниже, то соответственно изменятся показатели маркетингового плана: выручка от реализации, прибыль, рентабельность, затраты. Или, например, предприятие приобретёт новое высокопроизводительное оборудование, тогда поднимутся сменные нормы выработки, что позволит больше производить продукции, снизить себестоимость единицы продукции, увеличить прибыль и т.д. При помощи информационно-аналитического отдела можно быстро, в реальном режиме времени просчитать варианты поведения фабрики в ответ на влияние различных факторов и выбрать наилучший.

После того, как нами был проведён анализ положения предприятия на рынке и выработана маркетинговая стратегия на 1999 (4-ый квартал)-2000 годы, перейдём к краткосрочному планированию работы предприятия на месяц. Покажем, как происходит планирование работы предприятия на месяц на примере октября. Для этого воспользуемся вышеприведённой блок-схемой (Приложение 9).

На первом этапе происходит планирование продаж продукции, которая должна быть произведена в октябре в соответствии с маркетинговым планом (Приложение 27). Необходимо определить - какой объём продукции будет продан через магазин, а какой через отдел сбыта (Приложение 14). Как видно из таблицы 7,8% всей произведённой

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Необходимо отметить также, что уровень рентабельности будет колебаться в течение года. Это связано, не только с объёмом выпускаемой продукции и суммой постоянных затрат в месяц, но и с резким скачком цен почти на все виды сырья и материалов, который произошел в 2011 году.

Необходимо отметить также, что представленный выше маркетинговый план может быть изменен при влиянии различных факторов. Например, если цены на топливо или отпускная цена изделия будет чуть выше или ниже, то соответственно изменятся показатели маркетингового плана; выручка от реализации, прибыль, рентабельность, затраты. Или, например, предприятие приобретёт новое высокопроизводительное оборудование, тогда поднимутся сменные нормы выработки, что позволит больше производить продукции, снизить себестоимость единицы продукции, увеличить прибыль и т.д. При помощи ИАО можно быстро, в реальном режиме времени просчитать варианты поведения предприятия в ответ на влияние различных факторов и выбрать наилучший.

После того, как нами был проведен анализ положения предприятия на рынке и выработана маркетинговая стратегия на 2012-2013 годы, перейдем к краткосрочному планированию работы предприятия па месяц. Покажем, как происходит планирование работы предприятия на месяц на примере октября. Для этого воспользуемся вышеприведенной блок-схемой (Приложение 6).

На первом этапе происходит планирование продаж продукции, которая должна быть произведена в октябре в соответствии с маркетинговым планом. Необходимо определить – какой объём продукции будет продан через отдел сбыта.

На следующем этапе планируем переменные и постоянные затраты на производство и реализацию продукции. Они составят 269,5 тыс. рублей. Важно отметить, что постоянные затраты будут составлять только 12% от общей суммы затрат, а не 57% как было ранее (2009, 2010 годах). Планируется, что прибыль от реализации продукции составит 48 тыс. рублей, а рентабельность производства 17,8%. Кроме того, зависимость между показателями объёма

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

продукции планируется продать через магазин, что составит в стоимостном выражении 30,13 тыс. рублей. При этом затраты на продажу товара в магазине составят 35,039 тыс. рублей (Приложение 15). Планируется, что при средней наценке на товар – 25% выручка от реализации товара в магазине в октябре составит 41,412 тыс. рублей (Приложение 17 (табл. 9)). Тогда реализованная наценка будет равняться 8,282 тыс. рублей. Заплатив с наценки налог с продаж, НДС – 1,709 тыс. рублей, мы получим прибыль от реализации товара в магазине (до уплаты налога на прибыль). Рентабельность при этом составит 13,2%.

На следующем этапе планируем переменные и постоянные затраты на производство и реализацию продукции (Приложение 16). Они составят 269,5 тыс. рублей. Важно отметить, что постоянные затраты будут составлять только 12% от общей суммы затрат, а не 57% как было ранее (1997, 1998 годах). Планируется, что прибыль от реализации продукции составит 48 тыс. рублей (Приложение 17 (табл. 10)), а рентабельность производства 17,8%. Кроме того, зависимость между показателями объёма производства, затрат и прибыли (необходимо отметить, что под объёмом производства понимается произведённая продукция, которая потом будет реализована полностью: $V_{пр-ва} = V_{реал-ции}$) можно увидеть на (рис. 6). При этом используем формулу:

$$N - Z_v - Z_c = P \quad (9) \quad , \text{ где}$$

Z_v – переменные затраты;

Z_c – постоянные затраты;

N – объём произведённой продукции;

P – прибыль.

$$P = 317,5 - 240,395 - 29,105 = 48 \text{ (тыс. руб.)}$$

На этапе налогового планирования рассчитывается сумма налоговых платежей, которую необходимо будет заплатить в бюджет и

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

производства, затратами и прибыли необходимо отметить, что под объёмом производства понимается произведённая продукция, которая потом будет реализована полностью: $V_{пр-ва}=V_{реал-ии}$). При этом используем формулу:

$$N-Z_v-Z_c=P \quad (11) \text{ где}$$

Z_v – переменные затраты;

Z_c – постоянные затраты;

N – объём произведённой продукции;

P – прибыль.

$$P = 317,5 - 240,395 - 29,105 = 48 \text{ (тыс. руб.)}$$

На этапе налогового планирования рассчитывается сумма налоговых платежей, которую необходимо будет заплатить в бюджет и внебюджетные фонды. В октябре эта сумма составляет 47,051 тыс. рублей.

Далее планируем доходы (источник и сумму дохода) и расходы предприятия на предстоящий период. В октябре доходы и расходы составят соответственно по 394,782 тыс. рублей. При этом чистая прибыль которая, останется у предприятия после уплаты налогов будет направлена на покупку сырья и тем самым должна учитываться как расходная статья баланса.

Необходимо также отметить, что в октябре не планируются изменения кредиторской и дебиторской задолженностей. Предприятие не планирует выплачивать задолженность по налогам в бюджет внебюджетные фонды, по заработной плате работникам предприятия и т.д. и в то же время не ожидает поступления платежей от своих дебиторов.

Таким образом, представленная нами информация хранится на различных адресах информационного центра. Она одновременно является результатом и ресурсом для осуществления управленческой деятельности работников различных отделов и служб. Далее наступает самый ответственный момент – определение допустимости и оптимальности планируемого решения. Необходимо отметить, что всего нами было разработано 9 плановых решений. Все решения оказались допустимыми. Каким же образом определить какое из них самое оптимальное?

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

продукции планируется продать через магазин, что составит в стоимостном выражении 30,13 тыс. рублей. При этом затраты на продажу товара в магазине составят 35,039 тыс. рублей (Приложение 15). Планируется, что при средней наценке на товар – 25% выручка от реализации товара в магазине в октябре составит 41,412 тыс. рублей (Приложение 17 (табл. 9)). Тогда реализованная наценка будет равняться 8,282 тыс. рублей. Заплатив с наценки налог с продаж, НДС – 1,709 тыс. рублей, мы получим прибыль от реализации товара в магазине (до уплаты налога на прибыль). Рентабельность при этом составит 13,2%.

На следующем этапе планируем переменные и постоянные затраты на производство и реализацию продукции (Приложение 16). Они составят 269,5 тыс. рублей. Важно отметить, что постоянные затраты будут составлять только 12% от общей суммы затрат, а не 57% как было ранее (1997, 1998 годах). Планируется, что прибыль от реализации продукции составит 48 тыс. рублей (Приложение 17 (табл. 10)), а рентабельность производства 17,8%. Кроме того, зависимость между показателями объёма

производства, затрат и прибыли необходимо отметить, что под объёмом производства понимается произведённая продукция, которая потом будет реализована полностью: $V_{пр-ва}=V_{реал-ии}$ можно увидеть на (рис. 6). При этом используем формулу:

$$N-Z_v-Z_c=P \quad (9) \text{ , где}$$

Z_v – переменные затраты;

Z_c – постоянные затраты;

N – объём произведённой продукции;

P – прибыль.

$$P = 317,5 - 240,395 - 29,105 = 48 \text{ (тыс. руб.)}$$

На этапе налогового планирования рассчитывается сумма налоговых платежей, которую необходимо будет заплатить в бюджет и

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

производства, затратами и прибыли (необходимо отметить, что под объёмом производства понимается произведённая продукция, которая потом будет реализована полностью: $V_{пр-ва} = V_{реал-ии}$). При этом используем формулу:

$$N - Z_v - Z_c = P \quad (11) \text{ где}$$

Z_v – переменные затраты;

Z_c – постоянные затраты;

N – объём произведённой продукции;

P — прибыль.

$$P = 317,5 - 240,395 - 29,105 = 48 \text{ (тыс. руб.)}$$

На этапе налогового планирования рассчитывается сумма налоговых платежей, которую необходимо будет заплатить в бюджет и внебюджетные фонды. В октябре эта сумма составляет 47,051 тыс. рублей.

Далее планируем доходы (источник и сумму дохода) и расходы предприятия на предстоящий период. В октябре доходы и расходы составят соответственно по 394,782 тыс.рублей. При этом чистая прибыль которая, останется у предприятия после уплаты налогов будет направлена на покупку сырья и тем самым должна учитываться как расходная статья баланса.

Необходимо также отметить, что в октябре не планируются изменения кредиторской и дебиторской задолженностей. Предприятие не планирует выплачивать задолженность по налогам в бюджет внебюджетные фонды, по заработной плате работникам предприятия и т.д. и в то же время не ожидает поступления платежей от своих дебиторов.

Таким образом, представленная нами информация хранится на различных адресах информационного центра. Она одновременно является результатом и ресурсом для осуществления управленческой деятельности работников различных отделов и служб. Далее наступает самый ответственный момент – определение допустимости и оптимальности планируемого решения. Необходимо отметить, что всего нами было разработано 9 плановых решений. Все решения оказались допустимыми. Каким же образом определить какое из них самое оптимальное?

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

внебюджетные фонды (Приложение 18). В октябре эта сумма составляет 47,051 тыс. рублей.

Далее планируем доходы (источник и сумму дохода) и расходы фабрики на предстоящий период. В октябре доходы и расходы составят соответственно по 394,782 тыс.рублей (Приложение 19). При этом чистая прибыль которая, останется у предприятия после уплаты налогов будет направлена на покупку сырья и тем самым должна учитываться как расходная статья баланса.

Необходимо также отметить, что в октябре не планируются изменения кредиторской и дебиторской задолженностей. Фабрика не планирует выплачивать задолженность по налогам в бюджет и внебюджетные фонды, по заработной плате работникам предприятия и т. д. и в то же время не ожидает поступления платежей от своих дебиторов.

Таким образом, представленные нами выше таблицы-планы - есть информация, которая хранится на различных адресах информационного центра. Она одновременно является результатом и ресурсом для осуществления управленческой деятельности работников различных отделов и служб. Далее наступает самый ответственный момент – определение допустимости и оптимальности планируемого решения. Необходимо отметить, что всего нами было разработано 9 плановых решений. Все решения оказались допустимыми. Каким же образом определить какое из них самое оптимальное?

Существует система "Критерии", при помощи которой можно судить об оптимальности и допустимости решения. Она насчитывает 4 критерия:

- **критерий маркетинга**, характеризующий покупательский спрос на изделия предприятия. Если, окажется, что товары, которые предприятие выпускало в прошедшем периоде, в будущем не будут пользоваться спросом, то плановое решение, в соответствии с которым предполагалось продолжить их дальнейшее производство, уже не будет не только оптимальным, но и

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Существует система «Критерии», при помощи которой можно судить об оптимальности и допустимости решения. Она насчитывает 4 критерия:

- **критерий маркетинга**, характеризующий покупательский спрос на изделия предприятия. Если, окажется, что товары, которые предприятие выпускало в прошедшем периоде, в будущем не будут пользоваться спросом, то плановое решение, в соответствии с которым предполагалось продолжить их дальнейшее производство, уже не будет не только оптимальным, но и допустимым. Чем выше спрос на изделие на рынке, тем больше вероятность, что плановое решение, в соответствии с которым предполагается начать его выпуск будет оптимальным;

- **критерий средней цены**, позволяющий правильно сориентироваться в ценовой конкуренции. Нами установлено, что цена на товар, не должна быть выше или ниже средней рыночной цены на 10%. В противном случае мы подвергаемся либо риску затоваривания склада, либо риску нулевой рентабельности производства;

- **критерий прибыли**, означающий, что все плановые решения, которые влекут за собой получение убытка от производства являются недопустимыми;

- **критерий наибольшей рентабельности производства**, являющийся по существу главным критерием, которым нужно руководствоваться при выборе оптимального решения. Высокий уровень рентабельности позволяет достаточно легко реализовывать цели, формируемые всем и другими вышеуказанными критериями.

Таким образом, представленное нами выше решение отвечает условиям всех четырёх критериев.

Нами был разработан также план-прогноз развития ОАО «Гидроагрегат» на 2013 год. В соответствии с ним предприятие планирует произвести в 2013 году 268,3 тыс. штук изделий. Затраты на производство составят 7104 тыс. рублей, а прибыль от производства и реализации продукции рассчитаем по формуле (11):

$$P = 9374 - 754,96 - 6349,04 = 2270 \text{ (тыс. руб.)}$$

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

внебюджетные фонды (Приложение 18). В октябре эта сумма составляет 47,051 тыс. рублей.

Далее планируем доходы (источник и сумму дохода) и расходы фабрики на предстоящий период. В октябре доходы и расходы составят соответственно по 394,782 тыс.рублей (Приложение 19). При этом чистая прибыль которая, останется у предприятия после уплаты налогов будет направлена на покупку сырья и тем самым должна учитываться как расходная статья баланса.

Необходимо также отметить, что в октябре не планируются изменения кредиторской и дебиторской задолженностей. Фабрика не планирует выплачивать задолженность по налогам в бюджет и внебюджетные фонды, по заработной плате работникам предприятия и т. д. и в то же время не ожидает поступления платежей от своих дебиторов.

Таким образом, представленные нами выше таблицы-планы - есть информация, которая хранится на различных адресах информационного центра. Она одновременно является результатом и ресурсом для осуществления управленческой деятельности работников различных отделов и служб. Далее наступает самый ответственный момент - определение допустимости и оптимальности планируемого решения. Необходимо отметить, что всего нами было разработано 9 плановых решений. Все решения оказались допустимыми. Каким же образом определить какое из них самое оптимальное?

Существует система «Критерии», при помощи которой можно судить об оптимальности и допустимости решения. Она насчитывает 4 критерия:

- **критерий маркетинга**, характеризующий покупательский спрос на изделия предприятия. Если, окажется, что товары, которые предприятие выпускало в прошедшем периоде, в будущем не будут пользоваться спросом, то плановое решение, в соответствии с которым предполагалось продолжить их дальнейшее производство, уже не будет не только оптимальным, но и

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Существует система «Критерии», при помощи которой можно судить об оптимальности и допустимости решения. Она насчитывает 4 критерия:

- **критерий маркетинга**, характеризующий покупательский спрос на изделия предприятия. Если, окажется, что товары, которые предприятие выпускало в прошедшем периоде, в будущем не будут пользоваться спросом, то плановое решение, в соответствии с которым предполагалось продолжить их дальнейшее производство, уже не будет не только оптимальным, но и допустимым. Чем выше спрос на изделие на рынке, тем больше вероятность, что плановое решение, в соответствии с которым предполагается начать его выпуск будет оптимальным;

- **критерий средней цены**, позволяющий правильно сориентироваться в ценовой конкуренции. Нами установлено, что цена на товар, не должна быть выше или ниже средней рыночной цены на 10%. В противном случае мы подвергаемся либо риску затоваривания склада, либо риску нулевой рентабельности производства;

- **критерий прибыли**, означающий, что все плановые решения, которые влекут за собой получение убытка от производства являются недопустимыми;

- **критерий наибольшей рентабельности производства**, являющийся по существу главным критерием, которым нужно руководствоваться при выборе оптимального решения. Высокий уровень рентабельности позволяет достаточно легко реализовывать цели, формируемые всем и другими вышеуказанными критериями.

Таким образом, представленное нами выше решение отвечает условиям всех четырёх критериев.

Нами был разработан также план-прогноз развития ОАО «Гидроагрегат» на 2013 год. В соответствии с ним предприятие планирует произвести в 2013 году 268,3 тыс. штук изделий. Затраты на производство составят 7104 тыс. рублей, а прибыль от производства и реализации продукции рассчитаем по формуле (11):

$$P = 9374 - 754,96 - 6349,04 = 2270 \text{ (тыс. руб.)}$$

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

допустимым. Чем выше спрос на изделие на рынке, тем больше вероятность, что плановое решение, в соответствии с которым предполагается начать его выпуск будет оптимальным;

- **критерий средней цены**, позволяющий правильно сориентироваться в ценовой конкуренции. Нами установлено, что цена на товар, не должна быть выше или ниже средней рыночной цены на 10%. В противном случае мы подвергаемся либо риску затоваривания склада, либо риску нулевой рентабельности производства;

- **критерий прибыли**, означающий, что все плановые решения, которые влекут за собой получение убытка от производства являются недопустимыми;

- **критерий наибольшей рентабельности производства**, являющийся по существу главным критерием, которым нужно руководствоваться при выборе оптимального решения. Высокий уровень рентабельности позволяет достаточно легко реализовывать цели, формируемые всеми другими вышеуказанными критериями.

Таким образом, представленное нами выше решение отвечает условиям всех четырёх критериев.

Нами был разработан также план-прогноз развития ОАО «Лысковская трикотажная фабрика» на 2000 год (Приложение 12). В соответствии с ним предприятие планирует произвести в 2000 году 268,3 тыс. штук изделий и продать 9,1% (24010 штук) всей продукции через собственный магазин (Приложение 22). Затраты на производство составят 7104 тыс. рублей (Приложение 12), а прибыль от производства и реализации продукции (рис.7) рассчитаем по формуле (9):

$$P = 9374 - 754,96 - 6349,04 = 2270 \text{ (тыс. руб.)}$$

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

Рентабельность производства составит 27,1%, а чистая прибыль предприятия 1408,602 тыс. рублей.

Планируется, что в 2013 году будет начислено налогов на сумму 2157,92 тыс. рублей, а уплачено на сумму 2319,452 тыс. рублей. Таким образом, задолженность по налогам в бюджет, которая на начало планируемого периода была 161,5 тыс. рублей будет полностью погашена.

Планируется, что доходы и расходы предприятия в 2013 году составят по 11621,947 тыс. рублей. При этом предполагается, что прибыль в сумме 1325,778 тыс. рублей, оставшаяся после оплаты просроченной задолженности по налогам в бюджет (неизрасходованная) и учитываемая по статье расходов, будет направлена на покупку сырья и материалов.

Таким образом, благодаря применению усовершенствованной организационной и информационной структуры управления, можно с высокой степенью точности планировать работу предприятия и уверенно сказать, что она будет более эффективной и доходной.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Рентабельность производства составит 27,1%, а чистая прибыль предприятия 1408,602 тыс. рублей.

Кроме того, в 2000 году предприятие планирует получить прибыль от своего магазина в размере 149,125 тыс. рублей (Приложение 24).

Планируется, что в 2000 году будет начислено налогов на сумму 2157,92 тыс. рублей, а уплачено на сумму 2319,452 тыс. рублей (Приложение 21). Таким образом, задолженность по налогам в бюджет, которая на начало планируемого периода была 161,5 тыс. рублей будет полностью погашена.

Планируется, что доходы и расходы фабрики в 2000 году составят по 11621,947 тыс. рублей (Приложение 23). При этом предполагается, что прибыль в сумме 1325,778 тыс. рублей, оставшаяся после оплаты просроченной задолженности по налогам в бюджет (неизрасходованная) и учитываемая по статье расходов, будет направлена на покупку сырья и материалов.

Таким образом, благодаря применению усовершенствованной организационной и информационной структуры управления, можно с высокой степенью точности планировать работу предприятия на 2000 год и уверенно сказать, что она будет более эффективной и доходной.

3.3. Расчёт экономической эффективности совершенствования организационной и информационной структур управления

С целью интенсификации управленческого процесса постоянно увеличивается объём работ по проектированию и внедрению современных организационных и информационных структур управления предприятиями. Растёт и количество занятых на этих работах специалистов, увеличиваются капитальные вложения, направляемые на их создание. В связи с этим большое значение имеет расчёт экономической эффективности применения разрабатываемых структур.

Методические вопросы расчёта эффективности создания таких структур разработаны пока ещё недостаточно глубоко. Не существует

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ:

На основе изложенного в диссертации материала можно сделать следующие выводы:

1. С изменением целей и задач предприятий в условиях формирования рыночных отношений в экономике роль и значение организационной и информационной структуры управления, обеспечивающих на промышленных предприятиях процесс преобразований, резко возрастает. Данные структуры управления приобретают всё возрастающую значимость в росте эффективности функционирования предприятий.

2. Ускорение темпов научно-технического прогресса ведёт к интенсификации процессов производства и, как следствие, к необходимости интенсификации процессов управления. Это требует ускорения процессов сбора, передачи и переработки информации, характеризующей состояние производства на различных его стадиях. Количественные и качественные характеристики информации, как предмета труда управленческого персонала, становятся всё более важными составляющими, определяющими интенсивность и качество процессов управления. Поэтому исследование процессов управления производством как процессов информационных представляется крайне важным для понимания механизма взаимодействия между объектами и субъектами управления, выработки направлений повышения эффективности функционирования всех звеньев аппарата управления производством в промышленности. Последнее, в условиях постоянного роста сложности организационной структуры производства, приобретает особую значимость в связи с усилением интенсивных факторов в развитии экономики.

3. На современном этапе развития экономики перед промышленными предприятиями машиностроительной отрасли стоит множество нерешённых проблем разного рода: экономических, финансовых, технологических и т. д. Основная причина появления этих проблем – неэффективная система управления производством предприятием и как следствие этого – низкое качество управления. Поэтому организационная и информационная структуры управ-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

Заключение

Результаты проведённого исследования свидетельствуют о значительных резервах накопленного управленческого потенциала, использование которых в условиях коренной перестройки хозяйственного механизма, призванной увеличить темпы экономического роста и научно-технического прогресса, является необходимой предпосылкой его эффективного функционирования.

Актуальность решения этой проблемы и возможные направления её решения изложены в следующих основных выводах:

1. С изменением целей и задач предприятий в условиях формирования рыночных отношений в экономике роль и значение организационной и информационной структуры управления, обеспечивающих на промышленных предприятиях процесс преобразований, резко возрастает. Данные структуры управления приобретают всё возрастающую значимость в росте эффективности функционирования предприятий.

2. Ускорение темпов научно-технического прогресса ведёт к интенсификации процессов производства и, как следствие, к необходимости интенсификации процессов управления. Это требует ускорения процессов сбора, передачи и переработки информации, характеризующей состояние производства на различных его стадиях. Количественные и качественные характеристики информации, как предмета труда управленческого персонала, становятся всё более важными составляющими, определяющими интенсивность и качество процессов управления. Поэтому исследование процессов управления производством как процессов информационных представляется крайне важным для понимания механизма взаимодействия между объектами и субъектами управления, выработки направлений повышения эффективности функционирования всех звеньев аппарата управления



Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ:

На основе изложенного в диссертации материала можно сделать следующие выводы:

1. С изменением целей и задач предприятий в условиях формирования рыночных отношений в экономике роль и значение организационной и информационной структуры управления, обеспечивающих на промышленных предприятиях процесс преобразований, резко возрастает. Данные структуры управления приобретают всё возрастающую значимость в росте эффективности функционирования предприятий.

2. Ускорение темпов научно-технического прогресса ведёт к интенсификации процессов производства и, как следствие, к необходимости интенсификации процессов управления. Это требует ускорения процессов сбора, передачи и переработки информации, характеризующей состояние производства на различных его стадиях. Количественные и качественные характеристики информации, как предмета труда управленческого персонала, становятся всё более важными составляющими, определяющими интенсивность и качество процессов управления. Поэтому исследование процессов управления производством как процессов информационных представляется крайне важным для понимания механизма взаимодействия между объектами и субъектами управления, выработки направлений повышения эффективности функционирования всех звеньев аппарата управления производством в промышленности. Последнее, в условиях постоянного роста сложности организационной структуры производства, приобретает особую значимость в связи с усилением интенсивных факторов в развитии экономики.

3. На современном этапе развития экономики перед промышленными предприятиями машиностроительной отрасли стоит множество нерешённых проблем разного рода: экономических, финансовых, технологических и т. д. Основная причина появления этих проблем – неэффективная система управления производством предприятием и как следствие этого – низкое качество управления. Поэтому организационная и информационная структуры управ-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

производством в промышленности. Последнее, в условиях постоянного роста сложности организационной структуры производства, приобретает особую значимость в связи с усилением интенсивных факторов в развитии экономики.

3. На современном этапе развития экономики перед промышленными предприятиями лёгкой промышленности стоит множество нерешённых проблем разного рода: экономических, финансовых, технологических и т. д. Основная причина появления этих проблем – неэффективная система управления предприятием и как следствие этого – низкое качество управления. Поэтому организационная и информационная структуры управления предприятия, являясь основой системы управления, в первую очередь требуют незамедлительного их совершенствования.
4. Информационная и организационная структуры управления тесно взаимосвязаны друг с другом. Изменения в одной из структур управления, как правило, всегда влекут за собой качественные и количественные изменения в другой. Следовательно, взаимосвязь между этими структурами носит причинно-следственный характер. Взаимосвязь, присущая этим двум структурам носит также характер усложнения, в силу того, что усложняются сами структуры.
5. Эффективно функционирующая организационная структура управления должна:
- иметь минимальное число ступеней и звеньев;
 - обеспечивать кратчайшие пути прохождения информации и минимальные затраты времени для принятия управленческих решений;
 - обеспечивать строгую зависимость штатов от характера и содержания функций аппарата управления;
 - предусматривать рациональную степень централизации и децентрализации; правильное сочетание централизованного

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ления, являясь основой системы управления, в первую очередь требуют незамедлительного их совершенствования.

4. Информационная и организационная структуры управления тесно взаимосвязаны друг с другом. Изменения в одной из структур управления, как правило, всегда влекут за собой качественные и количественные изменения в другой. Следовательно, взаимосвязь между этими структурами носит причинно-следственный характер. Взаимосвязь, присущая этим двум структурам носит также характер усложнения, в силу того, что усложняются сами структуры.

5. Эффективно функционирующая организационная структура управления должна:

- стремиться к минимальному числу иерархических уровней;
- обеспечивать кратчайшие пути прохождения восходящей и нисходящей информации;

- предусматривать рациональную степень централизации и децентрализации функций управления и соответствующих полномочий с учетом того, что излишняя централизация ведет к физическому увеличению центрального аппарата и росту числа информационных каналов и информационных потоков, а чрезмерная децентрализация приводит к снижению эффективности работы аппарата управления в первую очередь из-за ослабления контрольных функций со стороны вышестоящего руководства.

6. Информационная структура управления, которая существует в настоящих условиях на промышленных предприятиях машиностроения крайне неэффективна и неспособна создать процесс эффективного информационного обмена. Как следствие этого, информация, поступающая руководителям различных иерархических уровней управления для принятия решения обладает низким качеством.

7. Обоснованием диапазона управления должны быть конкретные условия рассматриваемого производственного подразделения. Аргументом при решении проблемы эффективного диапазона управления должна быть трудо-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

производством в промышленности. Последнее, в условиях постоянного роста сложности организационной структуры производства, приобретает особую значимость в связи с усилением интенсивных факторов в развитии экономики.

3. На современном этапе развития экономики перед промышленными предприятиями легкой промышленности стоит множество нерешенных проблем разного рода: экономических, финансовых, технологических и т. д. Основная причина появления этих проблем – неэффективная система управления предприятием и как следствие этого – низкое качество управления. Поэтому организационная и информационная структуры управления предприятия, являясь основой системы управления, в первую очередь требуют незамедлительного их совершенствования.

4. Информационная и организационная структуры управления тесно взаимосвязаны друг с другом. Изменения в одной из структур управления, как правило, всегда влекут за собой качественные и количественные изменения в другой. Следовательно, взаимосвязь между этими структурами носит причинно-следственный характер. Взаимосвязь, присущая этим двум структурам носит также характер усложнения, в силу того, что усложняются сами структуры.

5. Эффективно функционирующая организационная структура управления должна:

- иметь минимальное число ступеней и звеньев;
- обеспечивать кратчайшие пути прохождения информации и минимальные затраты времени для принятия управленческих решений;
- обеспечивать строгую зависимость штатов от характера и содержания функций аппарата управления;
- предусматривать рациональную степень централизации и децентрализации; правильное сочетание централизованного

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ления, являясь основой системы управления, в первую очередь требуют немедленного их совершенствования.

4. Информационная и организационная структуры управления тесно взаимосвязаны друг с другом. Изменения в одной из структур управления, как правило, всегда влекут за собой качественные и количественные изменения в другой. Следовательно, взаимосвязь между этими структурами носит причинно-следственный характер. Взаимосвязь, присущая этим двум структурам носит также характер усложнения, в силу того, что усложняются сами структуры.

5. Эффективно функционирующая организационная структура управления должна:

- стремиться к минимальному числу иерархических уровней;
- обеспечивать кратчайшие пути прохождения восходящей и нисходящей информации;
- предусматривать рациональную степень централизации и децентрализации функций управления и соответствующих полномочий с учетом того, что

излишняя централизация ведет к физическому увеличению центрального аппарата и росту числа информационных каналов и информационных потоков, а чрезмерная децентрализация приводит к снижению эффективности работы аппарата управления в первую очередь из-за ослабления контрольных функций со стороны вышестоящего руководства.

6. Информационная структура управления, которая существует в настоящих условиях на промышленных предприятиях машиностроения крайне неэффективна и неспособна создать процесс эффективного информационного обмена. Как следствие этого, информация, поступающая руководителям различных иерархических уровней управления для принятия решения обладает низким качеством.

7. Обоснованием диапазона управления должны быть конкретные условия рассматриваемого производственного подразделения. Аргументом при решении проблемы эффективного диапазона управления должна быть трудо-

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

и децентрализованного управления определяется выбранной формой разделения труда и уровнем полномочий. излишняя централизация, как правило, приводит к увеличению центрального аппарата, в то же время чрезмерная децентрализация отдельных функций приводит к снижению эффективности работы аппарата управления, нарушению функционального разделения труда;

- обеспечивать чёткое разделение функций по подразделениям и исполнителям.

6. Информационная структура управления, которая существует в настоящих условиях на промышленных предприятиях лёгкой промышленности крайне неэффективна и неспособна создать процесс эффективного информационного обмена. Как следствие этого, информация, поступающая руководителям различных иерархических уровней управления для принятия решения обладает низким качеством.

7. Обоснованием диапазона управления должны быть конкретные условия рассматриваемого производственного подразделения. Аргументом при решении проблемы эффективного диапазона управления должна быть трудоёмкость управления этим подразделением, определяемая на основе объёма поступающей и перерабатываемой руководителями информации, которая зависит от специфических особенностей производства.

8. Информационная структура управления должна состоять из двух подструктур. Подструктура оперативной информации и подструктуры стратегической информации. С этой целью на предприятиях лёгкой промышленности должны быть созданы информационно-аналитический отдел, который отвечает за эффективную работу компьютерной сети оперативной информации, стратегический совет и

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ёмкость управления этим подразделением, определяемая на основе объёма поступающей и перерабатываемой руководителями информации, которая зависит от специфических особенностей производства.

8. Информационная структура управления должна состоять из двух подструктур. Подструктура оперативной информации и подструктуры стратегической информации. С этой целью на предприятиях машиностроения должны быть созданы информационно-аналитический центр оперативной информации (ИАО), который отвечает за эффективную работу компьютерной сети оперативной информации, стратегический совет и подчиняющийся ему отдел стратегических проектов, которые вместе отвечают за стратегическое развитие предприятия.

9. Создание компьютерной системы оперативной информации, в состав которой входят информационные адреса всех работников, принимающих оперативные управленческие решения позволит сократить общую протяжённость каналов оперативной информации, время на ее получение, увеличить производительность труда управленческого персонала. А руководители высшего управленческого звена высвобождаются от решения большей части оперативных вопросов.

10. Система критериальной оценки организационной и информационной структур управления должна включать в себя следующие шесть показателей: доля численности управленческого персонала в общей численности всего персонала предприятия, количество затрат на управление, приходящихся на одного работника аппарата управления, чистая прибыль предприятия в расчёте на одного работника аппарата управления, рентабельность управленческой деятельности, доля управленческих затрат в суммарных затратах предприятия, доля числа спонтанных документов в общем количестве документов предприятия.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

и децентрализованного управления определяется выбранной формой разделения труда и уровнем полномочий, излишняя централизация, как правило, приводит к увеличению центрального аппарата, в то же время чрезмерная децентрализация отдельных функций приводит к снижению эффективности работы аппарата управления, нарушению функционального разделения труда;

- обеспечивать чёткое разделение функций по подразделениям и исполнителям.

6. Информационная структура управления, которая существует в настоящих условиях на промышленных предприятиях лёгкой промышленности крайне неэффективна и неспособна создать процесс эффективного информационного обмена. Как следствие этого, информация, поступающая руководителям различных иерархических уровней управления для принятия решения обладает низким качеством.

7. Обоснованием диапазона управления должны быть конкретные условия рассматриваемого производственного подразделения. Аргументом при решении проблемы эффективного диапазона управления должна быть трудёмкость управления этим подразделением, определяемая на основе объёма поступающей и перерабатываемой руководителями информации, которая зависит от специфических особенностей производства.

8. Информационная структура управления должна состоять из двух подструктур. Подструктура оперативной информации и подструктуры стратегической информации. С этой целью на предприятиях лёгкой промышленности должны быть созданы информационно-аналитический отдел, который отвечает за эффективную работу компьютерной сети оперативной информации, стратегический совет и

Смагина М.В. (диссертация, 2013)

ёмкость управления этим подразделением, определяемая на основе объёма поступающей и перерабатываемой руководителями информации, которая зависит от специфических особенностей производства.

8. Информационная структура управления должна состоять из двух подструктур. Подструктура оперативной информации и подструктуры стратегической информации. С этой целью на предприятиях машиностроения должны быть созданы информационно-аналитический центр оперативной информации (ИАО), который отвечает за эффективную работу компьютерной сети оперативной информации, стратегический совет и подчиняющийся ему отдел стратегических проектов, которые вместе отвечают за стратегическое развитие предприятия.

9. Создание компьютерной системы оперативной информации, в состав которой входят информационные адреса всех работников, принимающих оперативные управленческие решения позволит сократить общую протяжённость каналов оперативной информации, время на её получение, увеличить производительность труда управленческого персонала. А руководители высшего управленческого звена высвобождаются от решения большей части оперативных вопросов.

10. Система критериальной оценки организационной и информационной структур управления должна включать в себя следующие шесть показателей: доля численности управленческого персонала в общей численности всего персонала предприятия, количество затрат на управление, приходящихся на одного работника аппарата управления, чистая прибыль предприятия в расчёте на одного работника аппарата управления, рентабельность управленческой деятельности, доля управленческих затрат в суммарных затратах предприятия, доля числа спонтанных документов в общем количестве документов предприятия.

Павлов А.В. (диссертация, 2000)

подчиняющийся ему отдел стратегических проектов, которые вместе отвечают за стратегическое развитие предприятия.

9. Создание компьютерной системы оперативной информации, в состав которой входят информационные адреса всех работников, принимающих оперативные управленческие решения позволит сократить общую протяжённость каналов оперативной информации, время на её получение, увеличить производительность труда управленческого персонала. А руководители высшего управленческого звена высвобождаются от решения большей части оперативных вопросов.

10. Система критериальной оценки организационной и информационной структур управления должна включать в себя следующие шесть показателей: доля численности управленческого персонала в общей численности всего персонала предприятия, количество затрат на управление, приходящихся на одного работника аппарата управления, чистая прибыль предприятия в расчёте на одного работника аппарата управления, рентабельность управленческой деятельности, доля управленческих затрат в суммарных затратах предприятия, доля числа спонтанных документов в общем количестве документов предприятия.

11. В качестве одного из основных показателей оценки эффективности применения модернизированной организационной и информационной структур управления является прирост прибыли, который происходит в результате интенсификации управленческого процесса на предприятии. Этот показатель синтезирует в себе снижение издержек производства, рост объёмов реализуемой продукции, оценивает изменение прибыли.