

Приложение

к заключению диссертационного совета 24.2.437.06

19 декабря 2023 года

Содержание сопоставляемых текстов

1. Сравнение текста диссертации Смагиной М.В. с текстом диссертации

Павлова А.В.

1.1. Стр. 31...36 диссертации Смагиной М.В.:

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.

...

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.

Дословно совпадают с текстом стр. 10...15 диссертации Павлова А.В.:

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.

...

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.

1.2. Стр. 41 диссертации Смагиной М.В.:

К. Качир определяет информационную структуру управляющей системы 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.

Дословно совпадают с текстом стр. 16 диссертации Павлова А.В.:

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**

1.3. Стр. 42...43 диссертации Смагиной М.В.:

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 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.

...

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.

Практически дословно совпадают с текстом стр. 16 ... 17 диссертации Пав-

лова А.В.

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;
- 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.

...

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.

1.4. Стр. 43...46 диссертации Смагиной М.В.:

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].

...

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 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.

Дословно совпадают с текстом стр. 18 ... 21 диссертации Павлова А.В.

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 [103].

...

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 – следствием. Например, с целью увеличения эффективности документооборота в организационной структуре управления создаётся отдел, который отвечает за создание автоматизированного документооборота и дальнейшее его совершенствование.

1.5. Стр. 46 диссертации Смагиной М.В.:

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.

...

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.

Дословно совпадают с текстом стр. 22 диссертации Павлова А.В.

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.

...

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.

1.6. Стр. 47...54 диссертации Смагиной М.В.:

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].

...

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.

Дословно совпадают с текстом стр. 25 ... 33 диссертации Павлова А.В.

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.

...

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

1.7. Стр. 54...57 диссертации Смагиной М.В.:

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;

...

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. 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].

Дословно совпадают с текстом стр. 33 ... 36 диссертации Павлова А.В.

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 которой отнимает много времени у руководителей высшего звена 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].

1.8. Стр. 57-58 диссертации Смагиной М.В.:

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].

...

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.

Дословно совпадают с текстом стр. 41...42 диссертации Павлова А.В.

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

...

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.

1.9. Стр. 79 диссертации Смагиной М.В.:

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.

Дословно совпадают с текстом стр. 78 ... 79 диссертации Павлова А.В.

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 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.

1.10. Последний абзац стр. 79 и стр. 80 диссертации Смагиной М.В.

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 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

сти отмены ненужных, старых документов и замены непонятных (плохо разработанных с точки зрения их оформления) документов новыми.

Практически дословно совпадают с тексом стр. 79 диссертации Павлова А.В. при замене:

- номеров приложений и таблиц;
- «легкой промышленности» на «машиностроение»;

Необходимо отметить, что приведённые цифры мнений руководителей для различных отраслей оказались идентичны.

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.

1.11. Стр. 80 диссертации Смагиной М.В.:

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.

Практически дословно совпадают с текстом стр. 80...81 диссертации Павлова А.В. при замене словосочетания «Мы думаем» на «мы считаем».

Мы думаем, что отмена и замена старых, ненужных и непонятных документов, впоследствии позволит управленческому персоналу обрабатывать все поступающие документы вовремя.

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 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.

1.12. Стр. 81 диссертации Смагиной М.В.:

Немаловажен и тот факт, что 32,1% руководителей слабо представляют себе схему документооборота в целом. Именно по этой причине могут возник-

нать 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.

Практически дословно совпадают с текстом стр. 81 диссертации Павлова А.В. при замене «легкой промышленности» на «машиностроение».

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.

1.13. Стр. 82...83 диссертации Смагиной М.В.:

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.

...

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.

Дословно совпадают с текстом стр. 85 диссертации Павлова А.В.

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.

...

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.

1.14. Стр. 93 диссертации Смагиной М.В.:

На основе вышеизложенного 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 мало приспособлены 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.

Практически дословно совпадают с текстом стр. 72...73 диссертации Павлова А.В. при замене «легкой промышленности» на «машиностроительной промышленности»:

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

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.

1.15. Стр. 100 диссертации Смагиной М.В.:

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.

Практически дословно совпадают с текстом стр. 88 ... 89 диссертации Павлова А.В.:

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.

1.16. Стр. 100-101 диссертации Смагиной М.В.:

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 назначе-

ния 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 закономерностей, 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 на стр. 101 диссертации Смагиной М.В.:

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 |

Практически дословно совпадают с тексом стр. 88...89 диссертации Павлова А.В. при замене «ОАО Лысковская Трикотажная фабрика» на «ОАО

«Гидроагрегат»:

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 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.

Практически полностью совпадает с таблицей 6 на стр. 89...90 диссертации Павлова А.В.:

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 (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 |

Текст и таблица 15 на стр. 100...101 диссертации Смагиной М.В.:

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 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:

$$A = n \cdot [2^{n-1} + (n-1)] \quad (1) , \text{ где}$$

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 |

Практически полностью совпадает с текстом и таблицей 7 на стр. 90 ... 91 диссертации Павлова А.В.:

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 (табл.6) и широко известную формулу французского консультанта по управлению В. Грайкунаса:

$$A = n \cdot [2^{n-1} + n - 1] \quad (1) , \text{ где}$$

n – число непосредственно подчинённых руководителю работников;

A – число возможных контактов (связей),

Возможное число взаимосвязей между руководителями и подчинёнными, вычисленное по формуле В. Грайкунаса, представлено в табл.7.

Таблица 7.
Зависимость количества контактов от числа подчинённых.

| Число подчинённых | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--------------------|---|---|----|----|-----|-----|-----|------|------|------|
| Число взаимосвязей | 1 | 6 | 18 | 44 | 100 | 222 | 490 | 1080 | 2376 | 5210 |

1.17. Стр. 102 диссертации Смагиной М.В.:

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.

Практически дословно совпадает с текстом на стр. 91 диссертации Павлова А.В.:

Если исходить из этой формулы, то, принимая продолжительность рабочего дня 480 минут (а это не возможно, так как руководитель любого подразделения не может работать без остановки 8 часов) и условно предполагая среднюю продолжительность одного контакта руководителя и

подчинённого равной 1 минуте (что, отметим, практически нереально), видим, что уже при 7 подчинённых руководитель не имеет возможности проконтактировать со всеми из них в пределах рабочего дня. Но из практики известно, что у руководителей может быть и значительно больше число подчинённых, и, тем не менее, они могут успешно управлять ими. Недостатки подхода В. Грайкануса очевидны. Во-первых, возможное число контактов вовсе не предполагает их обязательность. Во-вторых, не

1.18. Стр. 111...127 диссертации Смагиной М.В.:

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 нем информацией 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.

...

1) Доля численности управленческого персонала в общей численности всего персонала предприятия.

Определяется как отношение управленческого персонала к общей численности всего персонала предприятия.

$$\text{Дуп} = \text{Чуп} / \text{Чпп} * 100\% \quad (3), \text{ где}$$

Дуп - доля общей численности всего персонала (%);

Чуп – численность управленческого персонала (чел.);

Чпп – численность всего персонала предприятия (чел.).

...

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.

*Практически дословно совпадает с фрагментами текста на стр. 98 ...
117 диссертации Павлова А.В.:*

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.

...

1) Доля численности управленческого персонала в общей численности всего персонала предприятия. Определяется как отношение управленческого персонала к общей численности всего персонала предприятия.

$$D_{уп} = \frac{Ч_{уп}}{Ч_{ит}} * 100\% \quad (3)$$

$D_{уп}$ - доля общей численности всего персонала (%);

$Ч_{уп}$ - численность управленческого персонала (чел.);

$Ч_{ит}$ - численность всего персонала предприятия (чел.).

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) структуры управления.

1.19. Стр. 132... 133 диссертации Смагиной М.В.:

В 2012 году объём 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 оставил 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 задолженно-

сти. 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.

Практически дословно совпадают с текстом стр. 118 диссертации Павлова А.В. при замене:

- *упоминаемых периодов;*
- *слово «фабрика» на «предприятие»*
- *цифры отопления жилья города (54% вместо 89%).*

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.

1.20. Стр. 133...134 диссертации Смагиной М.В.:

...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 (информация, 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...

Практически дословно совпадают с текстом стр. 120...121 диссертации Павлова А.В. при замене:

- *упоминаемых периодов;*
- *слово «фабрика» на «предприятие», «события» на «кризис».*

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).

...

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 отделом маркетинга были осуществлены следующие этапы планирования: анализ рыночных возможностей, сбор и анализ информации о конкурентах, анализ рынка сбыта, анализ рынка сырья и т. д.

1.21. Стр. 140...144 диссертации Смагиной М.В.:

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%.

...

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 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.

$$P = 317,5 - 240,395 - 29,105 = 48 \text{ (тыс. руб.)}$$

...

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):

$$P = 9374 - 754,96 - 6349,04 = 2270 \text{ (тыс. руб.)}.$$

...

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.

Практически дословно совпадают с текстом стр. 133...140 диссертации Павлова А.В. при замене упоминаемых периодов, слова «фабрика» на «предприятие» и ссылок на приложения.

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).

...

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: $V_{\text{пр-ва}}=V_{\text{реал-ии}}$) 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.

$$P = 317,5 - 240,395 - 29,105 = 48 \text{ (тыс. руб.)}$$

...

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):

$$P = 9374 - 754,96 - 6349,04 = 2270 \text{ (тыс. руб.)}$$

...

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.

1.22. Заключение, представленное на стр. 145...147 диссертации Смагиной М.В.:

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 управления, 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

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 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 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.

Практически дословно совпадают с текстом Заключения на стр. 146...149 диссертации Павлова А.В.:

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 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 и децентрализованного управления определяется выбранной формой разделения труда и уровнем полномочий, излишняя централизация, как правило, приводит к увеличению центрального аппарата, в то же
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 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.

2. Сравнение текста диссертации Смагиной М.В. с текстом диссертации Удалова О.Ф.

2.1. Стр. 7...8 диссертации Смагиной М.В.:

«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 техникоэкономического развития отраслей народного хозяйства либерализации внешнеэкономических связей, поставило на грань катастрофы промышленность и сельское хозяйство России.

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

...

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.»

Практически дословно (имеют место незначительные вставки и перестановка текста) совпадает с фрагментами текста стр. 34...35 диссертации Удалова О.Ф.:

«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 ин-

тенсивные 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 техникоэкономического 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 экономическими процессами.

...

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».

2.2. Стр. 9 диссертации Смагиной М.В.:

«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.»

Практически дословно совпадает с текстом (с фрагментами текста) стр. 58 диссертации Удалова О.Ф.:

«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.....».

2.3. Стр. 9-10 диссертации Смагиной М.В.:

«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 контроля 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 регулирования направлений и темпов использования в производстве достижений научно-технического прогресса.»

Практически дословно совпадает с текстом (имеют место перефразирования) стр. 37-38 диссертации Удалова О.Ф.:

«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 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».

2.4. Стр.10...11 диссертации Смагиной М.В.:

«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 про-

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

Практически дословно совпадает с фрагментами текста стр. 35...36 диссертации Удалова О.Ф., имеет место лишь незначительное изменение/дополнение слов:

«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 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.»

2.5. *Стр.11-13 диссертации Смагиной М.В.:*

«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: -технико-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.

...

С нашей точки зрения, учитывая невозобновляемость абсолютного большинства природных ресурсов, в перспективе, будет создана 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, материальных ресурсов. Альтернатива такой системе вряд ли существует, если, естественно, человечество хочет обеспечить существование в грядущих дальних периодах.»

Практически дословно совпадает с текстом (с фрагментами текста) стр.

54...56 диссертации Удалова О.Ф., имеет место лишь незначительное изменение/дополнение слов/словосочетаний:

«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.

...

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, не возобновляемых материальных ресурсов, и альтернативы такой системе в перспективе не существует, если, естественно, человечество хочет обеспечить свое существование в необозримо дальних периодах».

2.6. Стр. 13 диссертации Смагиной М.В.:

«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 тру-

да, за счет использования новейших научно-технических и организационных достижений, совершенствования организации управленческой деятельности и повышения квалификации управленческих кадров..»

Дословно совпадает с текстом стр. 36-37 диссертации Удалова О.Ф.:

«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 у р о в н я своевременности и результативности решения путем изменении производительной силы управленческого труда, за счет использования новейших научнотехнических и организационных достижений, совершенствования организации управленческой деятельности и повышения квалификации управленческих кадров».

2.7. Стр.13 диссертации Смагиной М.В. :

«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.»

Практически дословно совпадает с текстом стр. 45 диссертации Удалова О.Ф., имеет место вставка небольшого предложения:

«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 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.»

2.8. Стр.13...14 диссертации Смагиной М.В.:

«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" [4, с. 20].»

Практически дословно совпадает с текстом стр. 58 диссертации Удалова О.Ф.:

«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].»

2.9. Стр.14 диссертации Смагиной М.В.:

«Реализация в производстве достижений НТП и обеспечение на этой базе экономического роста, требует повышения четкости и слаженности функционирования всех звеньев хозяйственного механизма. ... 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.»

Практически дословно совпадает с текстом стр. 54 диссертации Удалова О.Ф.:

«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».

2.10. Стр.14...15 диссертации Смагиной М.В.:

«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 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 созиданием 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 является 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 восприм 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.»

Практически дословно совпадает с фрагментами текста стр. 58...59 диссертации Удалова О.Ф.:

«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 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 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 эко-

номики, 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].

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».

2.11. Стр..15...16 диссертации Смагиной М.В.:

«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 неопределенности 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 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.»

Практически дословно совпадает с текстом стр. 45...46 диссертации Удалова О.Ф.:

«основываясь на теории информации и кибернетическом понятии управле-

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

2.12. Стр.16...17 диссертации Смагиной М.В.:

«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.

...

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]».

Практически дословно совпадает с текстом стр. 59...60 диссертации Удалова О.Ф. имеет место лишь незначительное изменение/дополнение слов/словосочетаний и перефразирование:

«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 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, как уже выше было отмечено, нами понимается различие между желаемым (планируемым) и фактическим состоянием объекта управления.

...

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]».

2.13. Стр.18...19 диссертации Смагиной М.В.:

«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.

...

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.»

Практически дословно совпадает с текстом (с фрагментами текста) стр. 61...63 диссертации Удалова О.Ф.:

«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 явно не наблюдается. 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.

...

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.».

2.14. Стр.19...20 диссертации Смагиной М.В.:

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

Практически дословно совпадает с текстом (с фрагментами текста) стр.48 диссертации Удалова О.Ф., имеет место перефразирование отдельных речевых оборотов:

«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]».

2.15. Стр. 20 диссертации Смагиной М.В.:

«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.»

Практически дословно совпадает с фрагментами текста стр. 125...126

диссертации Удалова О.Ф.:

«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, планировать 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».

2.16. Стр. 21...22 диссертации Смагиной М.В.:

«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 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.»

Практически дословно совпадает с текстом (с фрагментами текста) стр. 75...76 диссертации Удалова О.Ф. имеет место лишь незначительное изменение/дополнение слов/словосочетаний и перефразирование:

«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 подчиненного 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».

2.17. Стр. 23 диссертации Смагиной М.В.:

«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».

Практически дословно совпадает с фрагментами текста стр.77 диссертации Удалова О.Ф.:

«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».

2.18. Стр. 23 диссертации Смагиной М.В.:

«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.»

Практически дословно совпадает с текстом стр. 126...127 диссертации Удалова О.Ф.:

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

2.19. Стр. 25 диссертации Смагиной М.В.:

«В настоящее время для успешного функционирования предприятий перво-степенное 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.»

Практически дословно совпадает с текстом (с фрагментами текста) стр. 127...128 диссертации Удалова О.Ф. имеет место лишь незначительное изме-

нение/дополнение слов/словосочетаний и перифразирование:

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

2.20. Стр. 26 диссертации Смагиной М.В.:

«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.»

Практически дословно совпадает с текстом стр.128 диссертации Удалова О.Ф.:

«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».

2.21. Стр. 26 диссертации Смагиной М.В.:

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

Практически дословно совпадает с текстом стр.130 диссертации Удалова О.Ф.:

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

2.22. Стр. 28...29 диссертации Смагиной М.В.:

«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.

...

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

...

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 эффективно-го управления и функционирования производственного коллектива в целом».

Практически дословно совпадает с текстом (с фрагментами текста) стр.131...132 диссертации Удалова О.Ф. имеет место лишь незначительное изменение/дополнение слов/словосочетаний и перефразирование:

«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.

...

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.

...

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».

2.23. Стр. 37...39 диссертации Смагиной М.В.:

«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.

...

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 не-

обоснованной ликвидации централизованной системы управления».

Практически дословно совпадает с текстом (с фрагментами текста) стр.63...65 диссертации Удалова О.Ф. имеет место лишь незначительное изменение/дополнение слов/словосочетаний и перефразирование:

«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 представителями второго направления. Рассмотрим эти основные концептуальные позиции.

...

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».

2.24. Стр.39...41 диссертации Смагиной М.В.:

«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].

...

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.»

Практически дословно совпадает с текстом (с фрагментами текста) стр. 67...70 диссертации Удалова О.Ф. имеет место лишь изменение/дополнение слов/словосочетаний, перефразирование, перестановка фрагментов текста:

«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 систе-

мы (или подсистемы) в определенном направлении [83, 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 [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].

...

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.».

2.25. Стр. 71 диссертации Смагиной М.В.:

«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.

...

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 поднимать эффективность управленческого процесса.»

Практически дословно совпадает с текстом (с фрагментами текста) стр. 86...87 диссертации Удалова О.Ф. имеет место лишь изменение/дополнение слов/словосочетаний, перефразирование:

«руководителей не хватает поступающей информации, необходимой для принятия ... 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,

...

дала одну из самых низких оценок уровня достаточности информации (40,9%) и одну из самых высоких оценок уровня ее недостаточности (50%) ..., то очевидно, это звено менее всех остальных удовлетворено информационным обеспечением... свидетельствует о том, что функционирование информационной системы на предприятиях требует существенного улучшения, поскольку без этого невозможно поднимать эффективность управленческого процесса.».

2.26. *Стр.74 диссертации Смагиной М.В.:*

«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.

...

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 максимальной возможной степени способствовать реализации перспективных (стратегических) целей.»

Практически дословно совпадает с текстом (с фрагментами текста) стр.87...88 диссертации Удалова О.Ф.:

«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.

...

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 способствовать реализации перспективных (стратегических) целей».

2.27. Стр.76 диссертации Смагиной М.В.:

«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.»

Практически дословно совпадает с текстом стр. 90 диссертации Удалова О.Ф.:

«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.

...

Здесь следует отметить, что большое внимание к решению оперативных вопросов зачастую есть результат полного информационного обеспечения по-

следних 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».

2.28. Стр. 76...77 диссертации Смагиной М.В.:

«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.»

Дословно совпадает с текстом (с фрагментами текста) стр. 82 диссертации Удалова О.Ф.:

«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».

2.29. Стр. 77 диссертации Смагиной М.В.:

«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.»

Практически дословно совпадает с текстом (с фрагментами текста) стр. 87 диссертации Удалова О.Ф.:

«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.»

2.30. Стр. 78 диссертации Смагиной М.В.:

«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.»

Практически дословно совпадает с текстом стр. 89...90 диссертации Удалова О.Ф.:

«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».

2.31. Стр. 84 диссертации Смагиной М.В.:

«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.»

Практически дословно совпадает с фрагментами текста стр. 86 диссертации Удалова О.Ф., лишь незначительно изменены цифровые данные:

«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».

2.32. Стр. 86 диссертации Смагиной М.В.:

«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.»

Практически дословно совпадает с фрагментами текста стр. 91...93 диссертации Удалова О.Ф.:

«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...

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 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. ... 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».

2.33. Стр. 87 диссертации Смагиной М.В.:

«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 производственного организма.»

Дословно совпадает с текстом стр. 93 диссертации Удалова О.Ф.:

«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».

2.34. Стр. 87...88 диссертации Смагиной М.В.:

«Создание и функционирование информационных систем, отвечающих вышеприведённым 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.»

Дословно совпадает с текстом стр. 95 диссертации Удалова О.Ф.:

«Создание и функционирование информационных систем, отвечающих вышеприведённым 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.»

2.35. Стр. 88 диссертации Смагиной М.В.:

«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 одинакова 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;»

Практически дословно совпадает с текстом (с фрагментами текста) стр. 94 диссертации Удалова О.Ф. имеет место лишь изменение/дополнение слов/словосочетаний, перефразирование, перестановка фрагментов текста:

«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,... Поставляемая информация должна строго ориентироваться на определенные управленческие уровни.... 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...».

2.36. Стр. 101...106 диссертации Смагиной М.В.:

«Поэтому весьма важно правильно определить оптимальное число работни-

ков, 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:

$$A = n \cdot [2^{n-1} + (n-1)] \quad (1) , \text{ где}$$

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 |

...

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.»

Практически дословно, включая таблицы и формулы, совпадает с текстом стр. 248...253 диссертации Удалова О.Ф.:

«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 |

...

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.»

2.37. Стр. 106...107 диссертации Смагиной М.В.:

«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. субъективные факторы. 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-четырех 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.»

Практически дословно совпадает с текстом стр. 256...257 диссертации Удалова О.Ф.:

«Подводя итог вышеизложенному, можно сделать вывод о нереальности установления универсальных зависимостей, позволяющих од-

неоднозначно 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, 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 фактически 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».

2.38. Стр. 107...109 диссертации Смагиной М.В.:

«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 одинаковой функциональной значимости не могут быть всегда одинаковыми по длительности.

...

Данные наших исследований этого направления представлены в таблице 17.

Таблица 17.

Средние затраты времени руководителей участков на одну информационную связь (мин).

| Службы Уровень управления | Руководство цеха | Служба оперативного управления производством | Функциональные службы | Цехи и участки – сменщики (поставщики и потребители) | Работники участка | общественные организации и внешняя среда |
|------------------------------|------------------|--|-----------------------|--|-------------------|--|
| Руководители участков | 4,2 | 3,9 | 5,1 | 3,8 | 4,1 | 2,4 |

Исчислив по вышеприведенным уравнениям информационную нагрузку

...

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 учитывать

ся 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.»

Практически дословно совпадает с текстом, включая таблицы, на стр. 259...260 диссертации Удалова О.Ф.:

«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.

...

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 |

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 учитывать-

ся 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.»

Председатель
диссертационного совета



Соловьева Ирина Александровна

Ученый секретарь
диссертационного совета



Подшивалова Мария Владимировна