

Экономика

УДК 005.2:658(470.341-25)

А.Г. Десяткин

ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье приводится исследование проблем, возникающих при управлении промышленными предприятиями. Данное исследование позволяет выявить «узкие места» в системе управления и разработать ряд рекомендаций по их устранению. Конечные результаты деятельности предприятий в целом определяются эффективностью функционирования общей организационной системы управления. И если в ней на каком-либо уровне есть неэффективно функционирующие звенья, то они и будут являться проблемными (дефектными) звеньями, определяющими общие результаты деятельности предприятий. Неоднозначность оценки существующих на предприятиях систем управления руководителями различных внутренних иерархических уровней управления является одной из главных причин сложности внесения изменений в эти структуры. Настораживающим элементом является то, что в высшем звене управленческой иерархии реакция на необходимость изменений организационной системы управления явно недостаточная. Любые изменения в системе управления должны быть тщательно проработаны в информационно-иерархическом подходе в коллективах промышленных предприятий, что в настоящее время практически игнорируется, явно снижая уровень доверия персонала руководству предприятий и ухудшая психологический климат в коллективе. Необходимым условием разрешения проблем повышения эффективности управления на промышленных предприятиях является научный поиск, анализ, обобщение практики и обоснование такой системы управления на промышленных предприятиях, которая могла бы обеспечить повышение эффективности производства в целом.

Ключевые слова: предприятия, машиностроение, организация, система управления, управление персоналом.

Организационная система управления (ОСУ) крупного промышленного предприятия и тем более предприятия машиностроения представляет собой многоуровневую, иерархически построенную пирамидальную систему с функциональными обязанностями.

Конечные результаты деятельности предприятий в целом определяются эффективностью функционирования общей ОСУ. И если в ней на каком-либо уровне есть неэффективно функционирующие звенья, то они и будут являться проблемными (дефектными) звеньями, определяющими общие результаты деятельности предприятий.

Проводить исследование проблем, возникающих при управлении промышленными предприятиями, необходимо, потому что именно такое исследование дает возможность выявить «узкие места» в системе управления и разработать ряд рекомендаций по их устранению.

Исследование проводилось с помощью оценки должностных инструкций и закрепленных в них функций управления. В качестве объектов исследования были использованы материалы крупных промышленных предприятий и заводов г. Нижнего Новгорода.

Исследование проводилось с помощью метода анкетирования. Преимущество данного метода, на наш взгляд, заключается в том, что благодаря своей анонимности исследователь получает от респондентов вполне достоверную информацию по ключевым вопросам, интересующим исследователя. Затраты времени при ответе на поставленные вопросы сведены к минимуму, однако оставлена возможность дать собственный ответ в том случае, если предлагаемые варианты не устраивают. При проведении анкетирования информация получена с различных иерархических уровней системы управления, а это позволяет выявить тенденции и определить внутреннюю сущность процессов управления исследуемых предприятий.

Мы констатируем, что проблемным то или иное звено в общей ОСУ может являться как по результатам его оперативной или перспективной деятельности, так и по своему отношению к необходимости внесения тех или иных изменений в систему управления как предприятия в целом, так и в систему управления теми или иными звеньями общей ОСУ. Оценки различных сторон функционирования организационной системы управления, данные руководителями различных иерархических уровней, представлены в табл. 1, 2 и 3.

Таблица 1

**Оценка гибкости организационной структуры управления предприятиями
(по данным экспертного исследования, в %)**

Звенья управленческой системы	Реагирует быстро при появлении необходимости изменений	Реакция замедлена на возникшую необходимость изменений	Реагирует слабо при появлении необходимости изменений	Нет ответа
Высшее звено	38,9	42,5	15,2	3,4
Функциональное звено	27,6	34,7	32,4	5,3
Производственное звено	22,7	31,8	42,4	2,9
Ранг	3	1	2	4

Таблица 2

**Оценка возможностей руководства предприятий провести организационные изменения
(по данным экспертного исследования, в %)**

Звенья управленческой системы	Готовы признать имеющуюся организационную структуру управления несостоятельной	Не готовы признать имеющуюся организационную структуру управления несостоятельной	Способны провести структурную перестройку	Не способны провести структурную перестройку
Высшее звено	24 %	76 %	68 %	32 %
Функциональное звено	41 %	59 %	57 %	43 %
Производственное звено	53 %	47 %	45 %	55 %

Проведенные исследования оценки гибкости организационной структуры управления предприятиями показало, что нет явно выраженного единства мнений, а это предполагает и большую вероятность скрытого сопротивления проводимым изменениям. Безусловно, оценки испытывают здесь и субъективный элемент. Однако высшие звенья считают, что существующая ОСУ явно запаздывает в реакциях на динамику внешней среды. Оценив функциональные и производственные звенья, их можно считать готовыми к росту динамичности в системе управления, если эта динамичность будет проявляться высшим управленческим звеном.

Безусловно, на оценку гибкости влияет и иерархическое положение экспертов. Поэтому высокая оценка быстроты реагирования ОСУ, данная высшими звеньями, может считаться несколько завышенной, поскольку эти звенья в настоящее время и являются ответственными за динамизм ОСУ. Но сам факт, что они же считают реакцию ОСУ на внешнюю среду явно недостаточной, свидетельствует, что проблема динамичности стоит достаточно остро и высшие звенья должны ее решать более активно.

Весьма настораживающим элементом является то, что даже в высшем звене управленческой иерархии реакция на необходимость изменений явно недостаточная, а готовность этого звена признать, что существующая организационная структура управления его устраивает, как видно из табл. 2, выразили более 75 % руководителей высшего звена. Последнее можно констатировать как уход от качественного исполнения своих основополагающих функций. Этот вывод тем более обоснован, что почти 70 % руководителей высших звеньев признали, что они способны провести структурную перестройку.

Как следует из данных табл. 2, чем ниже уровень управления, тем большее количество руководителей данного уровня готовы признать имеющуюся организационную структуру управления несостоятельной. При этом доля руководителей, способных провести структурную перестройку, повышается с ростом уровня иерархической системы управления. Сложности при проведении структурной перестройки руководителями производственного звена управления объясняются закрытостью информации о перспективах долгосрочного развития предприятия и сложностью оценки эффекта от внедрения новой организационной структуры. А этот фактор является одним из определяющих поддержку руководителями производственных и функциональных звеньев мероприятий, связанных с изменениями ОСУ, проведенных высшими руководителями.

При интегральной оценке изменений большинство экспертов на всех уровнях отметили, что часто внедряются небольшие изменения оргструктуры, не приводящие к значительному улучшению работы предприятий, поскольку основная структура остается без изменений.

Поскольку в настоящее время практически все промышленные предприятия стали акционерными обществами, каждое из которых определяет правила их поведения в отношении внутренней и внешней среды, то это привело к определенной неуверенности персонала предприятий в части отношения к нему вышестоящих руководителей. А это, безусловно, оказывает большое влияние на отношение персонала всех иерархических уровней к иницилируемым высшими руководителями мероприятий. И если здесь нет необходимого уровня открытости, то достигнуть единства их поддержки персоналом всех уровней весьма проблематично и поэтому тот или иной уровень сопротивления здесь неизбежен, если нет полной открытости. Проведенная в работе оценка возможных причин сопротивления изменениям представлена в табл. 3.

Таблица 3

**Оценка причин сопротивления изменениям в организационной структуре управления
промышленных предприятий (по данным экспертного исследования, в %)**

№ п/п	Причины появления сопротивлений изменениям	Высшее звено управления		Функциональные руководители		Начальники цехов и подразделений	
		%	ранг	%	ранг	%	ранг
1.	Непризнание проблем или несогласованность в понимании их причин	19,82	1	14,76	1	14,1	2
2.	Опасения увеличения объема работ	9,36	6	13,2	3	13,68	3
3.	«Революционность» изменений	8,65	7	9,79	4	9,04	6
4.	Недоверие к инициатору реформ	8	8	9,5	5	12,36	4
5.	«Навязывание» изменений	4,44	10	7,11	8	4,76	8
6.	Отвлечение ресурсов (финансовых, временных, людских) от прямой деятельности	10,03	5	6,37	10	3	10
7.	Несоответствие квалификации сотрудников новым требованиям	11,05	3	9,42	9	10,31	5
8.	Страх потери рабочего места	10,5	4	17,58	2	19,04	1
9.	Отсутствие планов, неясность целей	11,05	2	12,27	6	5,21	9
10.	Отсутствие системы консультирования и обучения	7,1	9	8,7	7	8,5	7

При проведении исследования, руководители каждого уровня управления рассматривали причины появления сопротивлений с позиции выполнения функций, соответствующих их месту в иерархии управления. И это в принципе правильная позиция, поскольку чем ниже уровень управления, тем объективно меньше учитываются особенности и сложности функционирования предприятия в целом. Так, отвлечению различных ресурсов от прямой деятельности, необходимому при реализации ОСУ, специалисты высшего звена управления, располагающие общей картиной деятельности предприятия, отдали 5 место как причине сопротивлений изменениям, а руководители цехов и подразделений, имеющие в большинстве своем информацию о деятельности собственного подразделения и слабо учитывающих общую картину функционирования предприятия, данную причину появления сопротивлений поставили на 10 место.

Вышеизложенное свидетельствует о том, что любые изменения в системе управления должны быть тщательно проработаны в информационно-иерархическом подходе в коллективах промышленных предприятий, что в настоящее время практически игнорируется, явно снижая уровень доверия руководству предприятий и ухудшая психологический климат в коллективе. На основании исследования в работе сделан вывод о принципиальной возможности работы высших звеньев управления с персоналом предприятий в части правильного понимания сути изменений в организационных структурах управления производством. В принципиальном же плане по большинству проблем надо прихо-

доть к консенсусу, но в некоторых случаях убеждать коллектив в том, что проблемы правильно оцениваются высшим руководством.

В проведенном исследовании установлена зависимость эффективности функционирования предприятия от потенциала управления, позволяющая оценивать потенциальные возможности роста интегральной деятельности предприятий от роста качества процессов управления.

Решение проблем роста эффективности функционирования предприятий при прочих равных условиях определяется потенциалом управленческого персонала и уровнем использования этого потенциала.

Под потенциалом персонала мы понимаем совокупность теоретических знаний, профессиональных способностей, индивидуальных особенностей, иерархической широты управленческого диапазона, динамичности поведения в конкретных ситуациях. При оценке потенциала должно учитываться число реализованных и нереализованных личностных качеств руководителей и решенных проблем объектов управления.

Установлено, что потенциал руководителя определяется:

- уровнем знаний и умений применять их в своей деятельности;
- разнообразием практического опыта в его временном и иерархическом аспектах;
- средним временем пребывания руководителя в каждой конкретно занимаемой должности;
- функциональным разнообразием направления деятельности, то есть движением по уровням организационной структуры управления;
- информационной восприимчивостью в функциональном и количественном аспектах.

Ценность персональной оценки потенциала руководителей заключается в том, что она позволяет определить, какие именно личностные факторы конкретного руководителя в наибольшей степени влияют на деятельность конкретного объекта управления.

Достаточно серьезной проблемой при проведении диагностики управленческого персонала является определение критериев и показателей оценки. По сравнению с показателями финансовых результатов или состояния производства большинство параметров оценки управленческого персонала чрезвычайно трудно измерить, собрать и проанализировать.

Одним из параметров, влияющих на потенциал управления, является квалификационный уровень руководителей. Для его определения в исследовании был принят единый набор признаков с их неизменной для всех категорий работников удельной значимостью. В качестве признаков выделены: образование, стаж работы по специальности и другая деятельность, присущая конкретно занимаемой должности. При оценке профессионально-квалификационного уровня учитывают также число изобретений и рационализаторских предложений, выступлений в печати и т. п.

По промышленным предприятиям значения коэффициента квалификационного уровня управленческого персонала соотнесены с темпами роста прибыли, полученными в течение анализируемого периода (какого?). Зависимости результатов деятельности промышленных предприятий, выраженных в динамике прибыли, от уровня квалификации руководителей этих предприятий представлены на рисунке, где по оси x отражается количество анализируемых предприятий, по оси y – значения соответствующих коэффициентов по каждому предприятию.

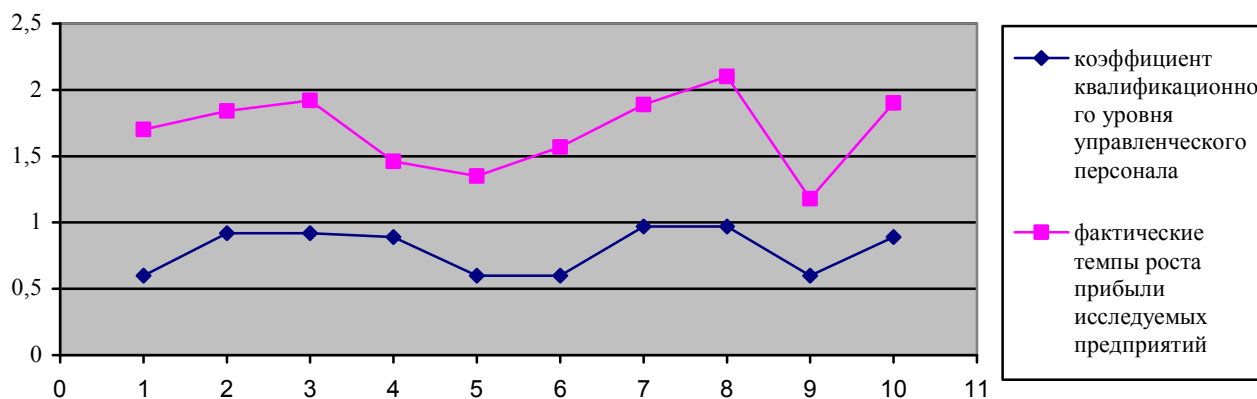


Рис. Взаимосвязь квалификационного уровня управленческого персонала и темпов роста прибыли предприятий

Поскольку современное производство характеризуется постоянным ростом динамичности организационно-управленческих и технико-технологических процессов, то это требует роста динамичности повышения квалификации управленческого персонала предприятий.

Анализ показал, что значительная часть руководителей прошли курсы повышения квалификации. Однако среди руководителей остаются и те, кто считает минимальным эффект от посещения данных курсов. Последнее, как показало проведенное исследование, связано с тем, что большая часть рассматриваемого материала носит скорее теоретический, чем практический характер, а определяемый круг вопросов является больше общим для всей сферы производства без учета специфики деятельности и ранга руководителей различных предприятий.

Заслуживают внимания также и руководители, не проходившие такого рода курсы. Чаще всего объективной причиной отсутствия желания повышать квалификацию является возраст руководителей и достаточно большой стаж на занимаемой должности.

Актуальность в данном контексте приобретает задача регулярного повышения потенциала руководителей предприятий в целях обеспечения более качественного функционирования системы управления. Данная задача может быть реализована путем создания базы данных по руководящему персоналу, отражающая информацию о качествах руководителей как профессиональных, так и психологических, о возможностях профессиональной подготовки, о результатах деятельности производственных подразделений и т. д.

Подводя итог проведенному исследованию можно сделать следующие выводы:

Во-первых, установлена неоднозначность оценки существующих на предприятиях систем управления руководителями различных внутренних иерархических уровней управления, что является одной из главных причин сложностей при внесении изменений в эти структуры, а, следовательно, снижает и эффективность их влияния на результаты деятельности внутренних структур управления и как неизбежное следствие последнего – результатов функционирования предприятий в целом.

Во-вторых, настораживающим элементом является то, что в высшем звене управленческой иерархии реакция на необходимость изменений организационной системы управления явно недостаточная, а готовность этого звена признать, что существующая организационная структура управления его устраивает, выразили более 75 % руководителей высшего звена. Последнее можно констатировать как уход от качественного исполнения своих основополагающих функций. Этот вывод тем более обоснован, что почти 70 % руководителей высших звеньев признали, что они способны провести структурную перестройку.

В-третьих, анализ показал, что любые изменения в системе управления должны быть тщательно проработаны в информационно-иерархическом подходе в коллективах промышленных предприятий, что в настоящее время практически игнорируется, явно снижая уровень доверия персонала руководству предприятий и ухудшая психологический климат в коллективе.

В аспекте последнего высшему руководству предприятий следует обратить самое серьезное внимание решению этой проблемы, поскольку она может привести к весьма негативным последствиям при решении проблем перспективного развития.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дадалко А.В. Методическая основа стратегии управления предприятиями в депрессивных отраслях промышленности // Экономические науки. 2010. Т. 72, № 11. С. 102-105.
2. Зубкова О.В., Ходоровский М.Я. Предпосылки формирования современной теории управления экономикой промышленного предприятия // Вестн. УРФУ. Сер. Экономика и управление. № 11. С. 30-39.
3. Ионова И.Г., Ковалева Е.Б., Стельникова Е.В. Состояние и перспективы развития оперативного управления на предприятиях промышленности // Научное обозрение. 2015. № 11. С. 192-196.
4. Лафта Дж. К. Современная концепция эффективности менеджмента организации: дис. ... докт. экон. наук. М., 2000. 308 с. URL: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/78805.html>
5. Tompkins J. Organization Theory and Public Management / J. Tompkins. Wadsworth Publishing, 2004.

*A. G. Devyatkin***PROBLEMS OF IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

The article presents a study of problems encountered in the management of industrial enterprises. This study reveals the "bottlenecks" of a control system and allows to develop a series of recommendations to address them. The final results of an enterprise operation as a whole are determined by the effective functioning of the overall organizational management. If at any level it has poorly functioning units, than they will be a problem (faulty functioning), determining the overall performance of an enterprise. The ambiguity in the evaluation of existing systems of controlling companies' leaders of various internal hierarchical management levels is one of the main reasons for the difficulties of making changes in these structures. A disturbing element is the fact that within the upper management hierarchy a response to the need for organizational changes in control systems is clearly inadequate. Any changes in a control system must be carefully worked out among the staff of industrial enterprises with the use of information-hierarchical approach. This fact is practically ignored today, which clearly reduces the level of staff confidence in the leadership and worsens the psychological climate in a team. A necessary condition for solving the problems of improving the management efficiency of industrial enterprises is a scientific research, analysis, practice synthesis and justification of such a management system at industrial enterprises that could provide an increase in production efficiency as a whole.

Keywords: enterprise, engineering, organization, management system, personnel management.

Девяткин Андрей Геннадьевич, аспирант
ФГБОУ ВПО «Нижегородский университет
им. Н.И. Лобачевского»
603950, Россия, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23

Devyatkin A.G., postgraduate student
Nizhny Novgorod University,
Department of Management and Public Administration
prosp. Gagarina, 23, Nizhny Novgorod, Russia, 603950