

На правах рукописи

СМАГИНА МАРИНА ВЛАДИМИРОВНА

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ ПРЕДПРИЯТИЙ
МАШИНОСТРОЕНИЯ**

Специальность 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством
*(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами –
промышленность)*

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Нижний Новгород - 2013

Работа выполнена в ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского»

Научный руководитель доктор экономических наук, профессор
Удалов Федор Егорович

Официальные оппоненты: Яшин Сергей Николаевич
доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой управления
инновационной деятельностью
Нижегородского государственного
технического университета
им.Р.Е. Алексеева

Макарова Валентина Алексеевна
кандидат экономических наук,
заместитель генерального директора
ОАО «НИТЕЛ»

Ведущая организация – ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет»

Защита состоится «12» сентября 2013 г. в 12.00 на заседании диссертационного совета Д 212.166.03 при ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» по адресу:
603950, г. Нижний Новгород, ул. Б.Покровская, д.60
ауд. 512

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского», с авторефератом - на сайте <http://www.unn.ru>

Автореферат разослан « » августа 2013 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Ю.А. Лебедев

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования.

Одной из главных отличительных особенностей современного этапа функционирования промышленных предприятий является тенденция постоянного роста роли управленческого фактора в результатах их конечной деятельности, что определяется изменением как характера выпускаемой продукции, так и условиями её производства. Это ведет к возрастанию значимости их стратегической деятельности, росту информационных потоков, динамичности организационных структур управления, что обуславливает необходимость и актуальность проведения глубоких исследований реальных управленческих проблем на крупных промышленных комплексах и поиск путей их решения.

Реформа экономики обусловила резкий рост уровня самостоятельности всех звеньев производственной системы, что увеличило информационную нагрузку на руководящий персонал и подняло уровень его ответственности за своевременность и качество принимаемых решений. Это потребовало создания современной информационно-технологической и организационно-временной системы управления промышленными предприятиями.

Необходимость интенсификации управления производством с целью решения комплекса проблем, стоящих на современном этапе перед предприятиями машиностроительной промышленности, настоятельно требует исследования и совершенствования информационной и организационной структуры управления, что и определяет актуальность диссертационного исследования.

Направления исследования соответствуют п.1.1.13 (инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов) и п.1.1.25 (методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации и управления отраслями и предприятиями машиностроительного комплекса) паспорта специальностей ВАК РФ.

Степень изученность проблемы. В отечественной и зарубежной литературе вопросам повышения эффективности управления и взаимосвязи между уровнем развития информационных и организационных структур управления и качеством информации, используемой управленческим персоналом для принятия решений уделяется большое внимание. Среди отечественных ученых эти вопросы нашли отражение в трудах А. Г. Аганбегяна, А. К. Айламазяна, О.Ф. Алехиной, Л. А. Арзуманяна, В. Г. Афанасьева, А. И. Берга, Ю. П. Васильева, Е. Т. Гребнева, В. И. Дудорина, О. Козлова, О. А. Кузнецова, А.М. Макарова, Ю. И. Макарского, А. Г. Мамиконова, Б. З. Мильнера, А. А. Модина, В.И. Некрасова, А. Омарова, А. В. Тихомирова, Ф. Е. Удалова, Д. В. Юрина и др.

Большинство отечественных исследователей анализировали проблемы управления производством в условиях жестко централизованной системы управления, которые в настоящее время, функционирования не только не утратили своей значимости, но и стали проявляться с ещё большей остротой.

Среди зарубежных авторов, здесь следует отметить П. Дракера, С. Вира, Н. Винера, Д. Кантера, К. Качира, У. Оучи, Т. Питерса, П. Страссмана, Р. Уотермана, Р. Шонбергера и др. Здесь следует отметить, что их труды отражают ситуацию в чисто рыночной экономике, не характерные пока в полном объеме для экономики России.

На основании вышеизложенного **цель** диссертации состоит в исследовании информационной и организационной структур управления на предприятиях машиностроения в период их перехода к практически полной самостоятельности и ответственности за результаты своей деятельности, и на этой основе определение путей роста качественных показателей управленческой деятельности на крупных промышленных предприятиях.

В процессе реализации цели предполагается решение следующих **задач**:

- исследовать роль управления в росте эффективности производства на промышленных предприятиях;
- дать определения информационной и организационной структур управления и установить характер взаимосвязи между ними;
- исследовать качественные характеристики информационной и организационной структуры управления на предприятиях;
- исследовать качественные характеристики информации, на основе которой принимаются соответствующие решения;
- выявить основные проблемы, функционирующих информационных и организационных структур управления на предприятиях машиностроения и установить причины их возникновения;
- предложить направления совершенствования информационной и организационной структур управления предприятиями машиностроительного комплекса и дать оценку эффективности использования этих направлений.

Объектом исследования являются крупные машиностроительные предприятия.

Предметом исследования являются информационные и организационные отношения субъектов в системе управления крупных предприятий машиностроения.

Теоретической и методологической базой исследования являются материалы отечественных и зарубежных ученых и специалистов в русле соответствующих проблем. В процессе исследований применялись методы теоретического и эмпирического анализа, связанные как с анализом литературных источников, так и с использованием документации властных структур, материалов отчетности предприятий и материалов, полученных в процессе непосредственных исследований деятельности информационных и организационных структур управления на предприятиях.

Научная новизна диссертации состоит в следующем:

- установлена объективная необходимость рассматривать интенсификацию управления и интенсификацию производства на крупных промышленных предприятиях в условиях возрастающих темпов стратегическо-инновационной деятельности как взаимосвязанный процесс,

позволяющий находить наиболее эффективные пути решения возникающих здесь проблем;

- дана функционально-иерархическая трактовка сущности информационной и организационной структур управления и на этой основе установлены их взаимосвязи и взаимозависимости, учет которых является обязательным при их динамике;

- на базе исследования процессов функционирования машиностроительных предприятий, установлен ранговый ряд факторов, снижающих эффективность их деятельности, что позволяет с большей объективностью подходить к определению возможностей решения выявленных проблем;

- на основе выделенных количественно-качественных характеристик организационных структур управления, дана оценка системе управления производством и сформулированы принципы для формирования эффективной организационной структуры управления;

- определена роль информационного фактора в росте эффективности процесса управления производством в оперативном и перспективном плане, позволившая дать объективную оценку уровню занятости руководителей проблемами стратегического развития объектов управления;

- предложены информационная и организационная структуры управления для предприятий машиностроения, с выделением системы оценочных критериев и алгоритма совершенствования функционирования данных структур.

Практическая значимость диссертационных исследований состоит в том, что их результаты пригодны к непосредственному использованию на крупных предприятиях независимо от их отраслевой принадлежности и формы собственности. Установленные количественные взаимосвязи между выявленными резервами и полученными от их использования результатами позволяют определять практически возможный получаемый эффект.

Апробация исследований. Основные результаты проведенных исследований докладывались на международных и российских научных и научно-практических конференциях в городах: Нижний Новгород (2008, 2011), Пенза (2008, 2009, 2010, 2011), Ижевск (2010, 2011, 2012), Москва (2010,2011).

По теме исследований опубликовано 17 работ (в том числе 4 работы в изданиях, рекомендуемых ВАК), общим объемом 4,27 п.л., в т.ч. авторских 3,9 п.л.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии. Она изложена на 170 страницах машинописного текста с таблицами, уравнениями и рисунками.

Во введении обосновывается актуальность диссертационного исследования, ставятся его цели и задачи, определяется объект и предмет исследования. Приводится научная новизна полученных результатов и их практическая значимость.

В первой главе «Теоретико-методологические основы управления производством» рассматривается развитие системы управления производством на промышленных предприятиях в условиях централизованной системы управления и в современных условиях хозяйствования. Оценивается рост значимости управленческого фактора в повышении эффективности функционирования промышленных предприятий. Дается обзор позиций отечественных и зарубежных ученых и специалистов по вопросам значимости информационной и организационной структур управления для интенсификации процесса управления производством.

Во второй главе «Исследование проблем информационной и организационной структур управления на промышленных предприятиях» на основе факторного анализа системы управления на предприятиях машиностроительного комплекса, выделяются основные причины кризисного состояния этих предприятий. Дается анализ функционирования информационных и организационных структур управления на предприятиях, на основе которого выделяются главные причины снижения эффективности их деятельности.

В третьей главе «Совершенствование процесса управления производством на промышленных предприятиях» предложены мероприятия по совершенствованию информационной и организационной структур управления на предприятиях машиностроения, отвечающих современным требованиям развития производства.

В заключении приведены основные выводы из диссертационного исследования.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Установлена объективная необходимость рассматривать интенсификацию управления и интенсификацию производства в условиях возрастающих темпов стратегическо-инновационной деятельности как взаимосвязанный процесс функционирования промышленных предприятий, позволяющий находить наиболее эффективные пути решения возникающих здесь проблем.

Возрастающая роль управления в функционировании и развитии производственного организма обусловлена объективной тенденцией непрерывно возрастающей сложности этого организма. Главная задача управления в этих условиях – устанавливать согласованность действий отдельных элементов управляемой системы. Но поскольку промышленные предприятия имеют все более сложную организационную структуру и более тесные взаимосвязи между собой, то, во-первых, растет вероятность появления рассогласований, а во-вторых, сложнее становится увязывать взаимные интересы различных сторон.

Любое управления имеет информационную основу, поскольку центральным звеном управленческого процесса является решение, качество которого непосредственно зависит от качества поступающей информации.

Поэтому интенсификация процессов производства не может осуществляться без интенсификации процессов управления и, как неизбежное следствие, без интенсификации информационного обмена, которая объективно требует роста производительности труда руководителей, адекватного интенсификации этого обмена. Однако, между этими двумя показателями нарастают диспропорции не в пользу роста производительности труда управленческого персонала.

Диссертационными исследованиями установлено, что одним из путей решения этой проблемы должно явиться дальнейшее функциональное и квалификационное разделение труда в управлении. Последнее играет особенно большую роль в процессе реализации стратегическо-инновационных проектов, где особенно важна информационная сущность управления в части своевременности, достоверности и полноты информации.

2. На базе проведенных исследований дана функционально-иерархическая трактовка сущности информационной и организационной структур управления и на этой основе установлены их взаимосвязи и взаимозависимости в процессе решения возникающих в производстве проблем.

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

В этом плане, в диссертации констатировано, что важной проблемой организации управления является создание эффективной организационной и информационной структуры управления предприятием.

Под организационной структурой управления в диссертации понимается состав и соподчинённость подразделений, распределение прав и обязанностей между ними.

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 в диссертации понимается система информационных связей между отдельными звеньями, в рамках организационной структуры управления предприятием, что позволяет получить в установленном порядке количественное и качественное

информационное обеспечение, необходимое для эффективного осуществления функций управления.

Информационная структура управления должна решать следующие задачи:

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

Оптимизация взаимосвязей между организационной и информационной структурами управления дает синергетический результат, так как здесь лучше используются все ресурсы предприятия для достижения главной цели.

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

Одним из основных признаков эффективной структуры управления должна являться тенденция к минимизации иерархических звеньев в организационной структуре управления, так как это ведёт к сокращению времени прохождения информации, снижению вероятности ошибок в процессе передачи информации и к снижению затрат на содержание управленческого персонала.

Исследование процессов движения информации показали, что чем через большее число управленческих звеньев проходит информация, тем она в меньшей мере отражает сущность проблемы из-за внесения в нее помех в каждом звене, через которое она проходит. При этом помехи могут вноситься и умышленно.

3. На базе исследования проблем функционирования предприятий, установлен ранговый ряд факторов, снижающих эффективность их деятельности, что позволяет с большей объективностью подходить к определению возможностей решения этих проблем.

В диссертации констатируется, что процесс восстановления и стратегического развития предприятий машиностроительного комплекса на основе переориентации отечественного машиностроения на интенсивный, путь развития, предполагает необходимость решения следующего комплекса накопившихся взаимосвязанных и взаимообусловленных проблем:

1. **Технико-технологические проблемы** обусловлены критическим моральным и физическим износом оборудования, технологий и производственных мощностей; технологическим отставанием промышленности России в первую очередь в машиностроительных отраслях.

2. **Инновационно-стратегические проблемы** обусловлены низким

качеством продукции, высокими производственными издержками, низкой рентабельностью производства и, как следствие, недостатком оборотных и инвестиционных средств для стратегического развития.

3. **Кадровые проблемы** обусловлены неэффективной кадровой политикой, не способствующей привлечению квалифицированных специалистов в сферу промышленного производства, научно-технической и технологической деятельности.

4. **Организационно-правовые проблемы** обусловлены несовершенством законодательной базы по государственной промышленной политике, техническому регулированию, ценообразованию на продукцию машиностроения; малоэффективным взаимодействием финансово-кредитных организаций и реального сектора экономики; недостаточно развитой системой производственной кооперации.

5. **Конкурентные проблемы** связаны с отсутствием приведенных к международным требованиям стандартов выпускаемой продукции; ограниченной емкостью внутреннего рынка вследствие недостаточно высоких темпов роста экономики страны; низкой конкурентоспособностью российской машиностроительной продукции на внутреннем и внешнем рынках и низкой инвестиционной привлекательностью машиностроения.

6. **Информационные проблемы** обусловлены недостаточным современным информационным обеспечением, на основе которого можно принимать решения по управлению производством не только в перспективно-стратегическом, но и в оперативно-тактическом смысле.

В диссертации на основе выявленного комплекса проблем установлены ключевые факторы, мешающие крупным машиностроительным предприятиям совершенствовать систему управления производством, результаты которых представлены в таблице 1.

Из таблицы 1 можно сделать вывод, что главным фактором, тормозящим эффективное управление на предприятиях, является слабость технической базы предприятий, для решения которой требуется вложение больших инвестиционных ресурсов, которые не могут быть обеспечены только за счет собственных капитальных вложений предприятий. Данная проблема требует кардинального решения инвестиционной проблемы, как путем максимального использования внутренних ресурсов и привлечения средств внешних инвесторов, так и путем непосредственной государственной помощи.

На втором месте по значимости стоит фактор отсутствия или неполноты отечественных НИОКР. Однако здесь в диссертации констатируется, что на предприятиях, где технико-технологический уровень производства либо достаточно обновлен, либо, играя важную роль, не является принципиальным препятствием для внедрения стратегических инноваций, предприятия не имеют предложений от НИОКРовских структур в части готовности их разработок к реализации в промышленных масштабах. Такая ситуация, например, сегодня в автомобилестроении, где отечественные

инновационные разработки явно недостаточны, что подтверждают оценки значимости данного фактора ОАО «ПАЗ» (26,4%) и ОАО «ГАЗ» (26,9%).

Таблица 1

Факторы, осложняющие эффективное управление промышленными предприятиями (по данным экспертного исследования, в %)

Предприятия	Факторы											
	Недостаточное информационное обеспечение		Недостаточный объем технико-технологических разработок внутреннего и внешнего характера		Слабость технико-технологической базы функционирующего производства		Снижение кадрового потенциала на иерархических уровнях функционирующего производства		Внутренние ошибки управленческой деятельности		Слабый учет конкурентного фактора при принятии оперативных и перспективных решений	
	%	Ранг	%	Ранг	%	Ранг	%	Ранг	%	Ранг	%	Ранг
ОАО «ПАЗ»	11,3	4	26,4	2	33,9	1	18,8	3	5,6	5	3,7	6
ОАО «ГАЗ»	17,5	3	26,9	2	31,5	1	15,5	4	5,5	5	8,7	6
ОАО «Гидроагрегат»	10,6	4	21,0	2	30,7	1	23,1	3	4,6	5	3,8	6
ОАО «НМЗ»	10,6	4	19,2	2	38,3	1	16,6	3	9,1	4	6,1	6

На третьем месте в ряду рангов стоит кадровая проблема, находящаяся как бы в тени, ввиду своей невостребованности из-за резкого сокращения объемов производства. Но кадровый фактор может занять ведущее место по своей значимости, если на предприятиях начнется фаза подъема, и предприятия могут оказаться на грани кадровой несостоятельности из-за слабого притока молодых специалистов и разрыва каровых поколений, который невозможно ликвидировать в короткие сроки. Поэтому здесь необходима общегосударственная программа, направленная на подготовку кадров всех уровней особенно для ключевых отраслей народно-хозяйственного комплекса. Необходимо позитивно решать и вопрос распределения подготовленных за государственный счет специалистов во всех видах учебных заведениях непосредственно на соответствующие промышленные предприятия.

Значимость фактора недостатка и неполноты информационной базы можно считать справедливым, но только применительно к существующему уровню инновационности предприятий, что в принципе не совсем корректно, поскольку он, по сути, определяет существующий уровень инновационности выпускаемой предприятиями продукции, который в настоящее время явно недостаточен.

Малая значимость фактора внешней конкуренции свидетельствует либо о непонимании роли конкуренции в расширяющихся рыночных отношениях,

либо о явном превалировании в настоящее время других негативных факторов влияющих на результаты деятельности предприятий.

4. На основе выделенных количественно-качественных характеристик организационных структур управления, дана оценка системе управления производством и сформулированы принципы для создания эффективной ОСУ.

Вместе с ростом техники и технологии производства растет и сложность организационных структур управления (ОСУ). Объективность этого процесса разными иерархическими уровнями организационных структур оценивается неодинаково. А знать дифференциацию этих оценок весьма важно в том аспекте, что предлагаемые высшим руководством предприятий реорганизации ОСУ могут тормозиться на нижестоящих уровнях, т.е. непосредственно руководителями этих уровней.

Данные, проведенного в этом плане исследования, представлены в таблицах 2, 3. Безусловно, они отражают уровень понимания каждым иерархическим уровнем сущности и значимости организационных структур и в этом плане здесь наличествуют определенные элементы субъективизма. Однако в целом можно сделать вывод о том, что организационные структуры управления как по уровню сложности и мобильности, так и по уровню степени централизации-децентрализации имеют большие резервы своего совершенствования.

Таблица 2

Оценка сложности и мобильности организационной структуры управления предприятиями¹
(по данным экспертного исследования, в %)

Уровни управления	Организационная структура управления		
	достаточно мобильна	необоснованно сложна	слабо реагирует на необходимость изменений
Высшее звено	42,1	37,9	20,0
Функциональные руководители	31,5	17,3	51,2
Руководители производства	24,1	51,4	60,1

Проведенные исследования позволили выявить здесь следующие типовые недостатки действующих оргструктур на промышленных предприятиях:

- отсутствие рациональных связей и отношений;
- сложность и громоздкость;
- слабая адаптивность;
- неопределенность обязанностей у многих руководителей и

¹ Сумма более 100 % по строкам связана с одновременным ответом респондентов на ряд предложенных вариантов

специалистов, размытость ответственности за выполнение отдельных функций;

- ориентация на решение в основном текущих задач, что особенно негативно в условиях интенсификации НТП;
- дублирование в реализации ряда экономических, управленческих и производственных функций.

Таблица 3

**Оценка степени централизации-децентрализации
системы управления на предприятиях
(по данным экспертного исследования, в %)**

Уровни управления	Управление на предприятии			
	централизованно и это необходимо	централизованно и это плохо	имеет нормальное соотношение между централизацией и децентрализацией	позитивно и демократично
Высшее звено	53,4	37,5	5,2	3,9
Функциональные руководители	66,3	21,4	10,4	1,9
Руководители производства	30,4	49,6	2,4	17,6

Кроме того, здесь также следует отметить:

- отсутствие прямой связи задач каждого исполнителя с конечными целями предприятия;
- невозможность сочетания внутрипроизводственных отношений с формами самоуправления низовых звеньев;
- невозможность обеспечения необходимой оперативности и надежности управления из-за часто необоснованного выполнения функций организации, координации и контроля вышестоящими должностными лицами.

Необходимость решения вышеуказанных проблем обостряется постоянным ростом динамичности современного производства.

Характерной чертой оргструктур промышленных предприятий является их большое разнообразие, что затрудняет решение вопросов при установлении кооперированных связей между предприятиями. Речь здесь не идет об однозначно типовых структурах, но предприятия одной отраслевой принадлежности должны придерживаться взаимосогласованных правил формирования ОСУ.

Общим крупным недостатком существующих организационных структур на предприятиях, является ориентация их на выполнение текущих задач производственно-хозяйственной деятельности и недооценка вопросов перспективного развития. Происходит также переплетение стратегических и оперативных функций управления, в том числе и на уровне высшего руководства предприятия и делается это в ущерб решению проблем

стратегического характера.

В диссертации констатируется, что эффективно функционирующая организационная структура управления должна:

- стремиться к минимальному числу иерархических уровней;
- обеспечивать кратчайшие пути прохождения восходящей и нисходящей информации;
- предусматривать рациональную степень централизации и децентрализации функций управления и соответствующих полномочий с учетом того, что излишняя централизация ведет к физическому увеличению центрального аппарата и росту числа информационных каналов и информационных потоков, а чрезмерная децентрализация приводит к снижению эффективности работы аппарата управления в первую очередь из-за ослабления контрольных функций со стороны вышестоящего руководства.

С целью повышения эффективности функционирования ОСУ в условиях роста динамичности производства, в диссертации предложено базироваться на ряде следующих принципов.

Принцип исключения работ. Ни один руководитель не должен выполнять такой работы, которую может успешно выполнить его подчинённый. Несоблюдение данного принципа, которое очень часто наблюдается на предприятиях, приводит к тому, что руководителям не остаётся времени для решения проблем перспективного характера.

Принцип динамичности заключающийся в том, что организационная структура управления должна меняться всякий раз, когда меняются условия производства. Причем изменение должно быть одновременным, особенно когда речь идет о стратегических изменениях, поскольку в противном случае стратегическая проблема может не найти адекватного решения.

Принцип адекватной звенности заключающийся в том, что ОСУ должна иметь количество иерархических уровней, которое действительно необходимо для обеспечения оперативности и экономичности управления.

Принцип согласования целей. Главные конечные индивидуальные цели работников и общие интегральные цели предприятия должны быть одинаково направленными.

Принцип исключения неопределённости функций, поскольку в противном случае, в интегральной взаимосвязанной управленческой цепи может возникнуть слабое звено, определяющее выходную управленческую мощность всей цепи.

Принцип норматива управляемости требует чтобы каждому руководителю подчинялось такое количество работников, которым он в максимальной степени сможет эффективно управлять. Превышение норматива управляемости ведет к несвоевременному решению проблем.

5. Определена роль информационного фактора в росте качества управления производством, показано его влияние на уровень занятости руководителей проблемами стратегического развития и выявлены

недостатки, снижающие эффективность функционирования ИСУ.

Принципиальное значение для стратегического управления производственными процессами имеет информационный аспект. Исследования показали настоятельную необходимость решения проблемы «информационного вакуума» путем создания информационных банков. Это особенно важно в стратегическом аспекте о чем свидетельствуют данные представленные в таблице 4.

Таблица 4

Оценка руководителями объемов и источников стратегической информации (по данным экспертного исследования, в %)

Иерархические уровни управления	Объем стратегической информации		Источники получения стратегической информации	
	полный	не полный	постоянные	случайные
Высший уровень	62,5	37,5	33,3	66,7
Функциональный уровень	40,0	60,0	81,8	18,2
Производственный уровень	19,4	80,6	63,3	36,7

Влияние информационного аспекта на уровень занятости руководителей и специалистов проблемами управления представлено в таблице 5. Ее данные свидетельствуют о явно недостаточном внимании к решению перспективных проблем в высших звеньях управления и на функциональном уровне, т.е. там, где должны определяться и разрабатываться возможные варианты реализации стратегических целей.

Таблица 5

Оценка занятости управленческого персонала решением перспективных и оперативных проблем (по данным экспертного исследования, в %)

Уровни управления	Уровень занятости		Причины приоритетности оперативных проблем над перспективными	
	Перспективными проблемами	Оперативными проблемами	Производственная необходимость	Психологическая удовлетворенность конкретными результатами
Производственное звено	31,5	68,5	10,0	26,0
Функциональные специалисты	25,7	74,3	0,0	34,9
Высшее звено управления	35,9	64,1	5,5	28,1

Важнейшей характеристикой эффективности функционирования предприятия являются процессы коммуникации, главная задача которых – быть связующими информационными звеньями в управленческом процессе.

Результаты исследования качественных характеристик информационных

структур управления (ИСУ) на предприятиях, представленные в таблице 6, в целом свидетельствуют об их слабой проработанности, поскольку в среднем лишь 27% руководителей считают функционирование ИСУ на предприятиях нормальным, что требует принятия действенных и срочных мер в этом направлении.

Таблица 6

**Показатели оценки информационных структур управления
(по данным экспертного исследования, в %)**

Уровни управления	Информационная структура управления				
	функционирует нормально	функционирует слабо	требует четкости функционирования	оценка ИСУ затруднена	комбинированные оценки
Руководители отделов	46,2	4,7	35,7	5,6	7,8
Руководители производства	35,6	9,7	31,2	17,6	5,9
Высшее звено управления	18,7	4,4	71,3	5,6	0

В таблице 7 приведены показатели, позволяющие дать общую количественно-качественную оценку информации. Из приведенных данных следует, что значительному числу руководителей не хватает поступающей информации, необходимой для принятия решений. Причем, “информационный голод” в большей мере испытывают высшие иерархические звенья управления, которые должны принимать решения стратегической направленности.

Таблица 7

**Оценочные характеристики производственной информации
(по данным экспертного исследования, в %)**

Уровни управления	Полнота			Время поступления и полезность			
	Избыточная	Достаточная	Недостаточная	Своевременная, обработанная и нужная	Несвоевременная и слабо обработанная	Уровень ненужной информации	Уровень необъективно ненужной информации
Руководители производства	2,1	67,1	29,9	17,1	29,9	31,9	14,0
Функциональные специалисты	6,2	51,0	48,0	12,1	22,5	48,0	6,1
Высшее звено управления	8,9	41,2	52,0	14,8	49,8	32,0	5,5

Также невысокой является оценка руководителями качества и времени поступления информации: в среднем около 40% руководителей считают, что к ним поступает много несвоевременной и необработанной информации, 30,4% указывают, что среди общего объема информации много ненужной, а

около 10% указывают на случаи поступления необъективной информации.

Правильность и эффективность принимаемых решений, кроме объемов и качества информационного обеспечения и квалификации руководителей, зависит от наличия времени, необходимого им для качественного анализа поступившей информации. Исследования, характеризующие уровень информационной нагрузки руководителей и наличие у них времени на принятие решений приведены в таблице 8. Здесь настораживающим моментом является наличие информационной и временной перегрузки у руководителей высших звеньев, которая в 1,5-2 раза выше средних показателей.

Таблица 8

Оценка информационной нагрузки и временного фактора при принятии решений (по данным экспертного исследования, в %)

Уровни управления	Информационная нагрузка			Наличие времени на принятие решений		
	Постоянная	Отсутствует	Эпизодическая	Не достаточно	Эпизодически недостаточно	Всегда достаточно
Начальники отделов	15,2	43,5	40,0	24,5	69,9	6,1
Начальники цехов	6,1	59,1	35,8	29,0	37,9	34,0
Функциональные специалисты	6,1	59,1	33,7	24,1	71,2	6,1
Высшее звено управления	7,8	55,2	24,9	48,0	37,1	12,9

В диссертации исследованы причины информационной перегрузки высших руководителей при отмеченном выше недостатке информации, показавшие, что главной из них является избыток оперативной информации, которая не должна доходить до высших управленческих структур. На этом основании сделан вывод о необходимости формирования для этих уровней специальных экспертных групп, главной задачей которых должно быть сбор, обработка и передача высококачественной информации высшим руководителям предприятий.

6. Предложены информационная и организационная структуры управления предприятиями с выделением системы оценочных критериев и алгоритма эффективного функционирования данных структур.

Учитывая взаимосвязи информационной и организационной структур управления, в диссертации предлагается строить трёхуровневую организационную структуру управления, представленную на рис.1, и на этой основе информационную структуру, состоящую из подструктуры оперативной информации и подструктуры стратегической информации.

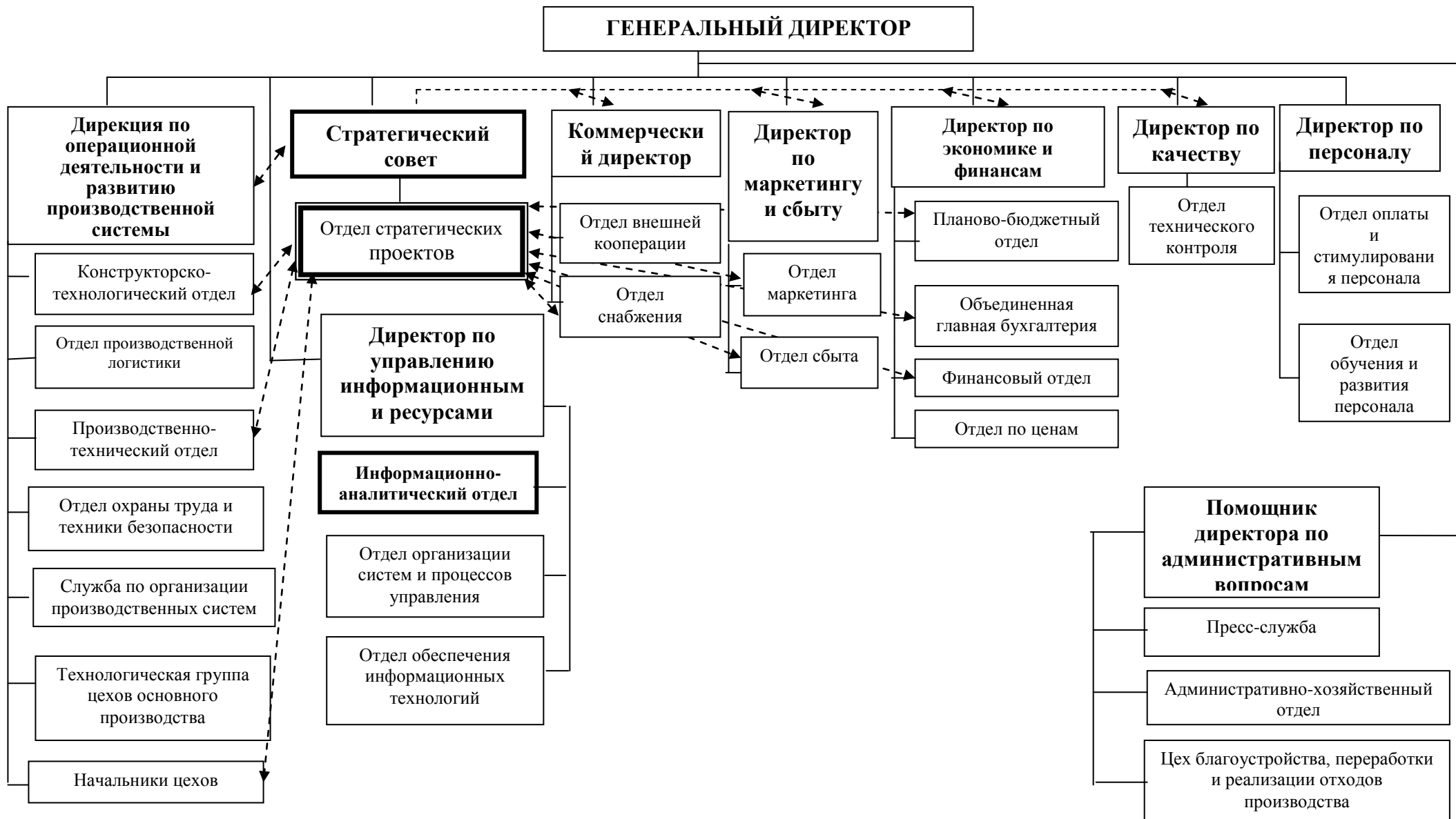


Рис. 1 Предлагаемая организационная структуры управления, включающая подструктуры оперативной и стратегической информации в рамках информационной структуры управления

Эти блоки информационной структуры должны функционировать в полуавтономном режиме, пересекаясь лишь на этапе принятия основополагающих решений. В этом аспекте должны быть созданы и отдельно функционировать каналы оперативной и стратегической информации.

При этом с целью создания подструктуры оперативной информации, на базе организационной структуры управления должен быть создан информационно-аналитический центр оперативной информации (ИАО). Он должен располагать различными системами, которыми могут пользоваться работники различных отделов и служб.

Главная задача центра – сбор, обработка и распределение информации. При этом обработанная информация должна поступать лишь в те подразделения, где в ней действительно испытывается потребность. Таким образом, можно значительно уменьшить общее количество каналов информации, повысить скорость ее обработки, а, следовательно, увеличить эффективность протекания во времени и в пространстве процесса обмена информацией, снизить информационную нагрузку управленческого персонала, одновременно увеличив при этом интенсивность управленческого процесса.

Система оценочных критериев эффективности функционирования организационных и информационных структур управления включает в себя следующие оценочные критерии-показатели:

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

$$Дуп = Чуп / Чпп * 100\% \quad (1), \text{ где}$$

Дуп - доля общей численности всего персонала (%);

Чуп – численность управленческого персонала (чел.);

Чпп – численность всего персонала предприятия (чел.).

2) Затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления

$$Зуе = Зу / Чуп \quad (2), \text{ где}$$

Зуе - затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления (руб.);

Зу - затраты на управление (руб.);

Чуп – численность управленческого персонала (чел.).

Этот показатель показывает, во сколько обходится предприятию каждый его управленческий работник. Соответственно, чем меньше приходится управленческих затрат на одного управленческого работника, тем больше прибыли получит предприятие. В тоже время, этот показатель лучше рассматривать во взаимосвязи со следующими двумя показателями.

3) Чистая прибыль предприятия в расчёте на одного работника аппарата управления.

$$Пче = Пч / Чуп \quad (3), \text{ где}$$

Пче - чистая прибыль предприятия в расчёте на одного работника

аппарата управления (руб.);

Пч - чистая прибыль предприятия (руб);

Чуп – численность управленческого персонала (чел).

Этот показатель показывает величину чистой прибыли, которая приходится на одного управленческого работника. Соответственно все качественные свойства, которые несёт в себе организационная и информационная структуры, выражаются в этом показателе. В данном случае полученная чистая прибыль – результат взаимодействия управленческих работников и рамках существующей организационной и информационной структур.

4) *Рентабельность управленческой деятельности.*

$$R_{уд} = Пч / Зу \quad (4), \text{ где}$$

$R_{уд}$ – рентабельность управленческой деятельности (%);

Пч – затраты на управление (руб.);

Зу – чистая прибыль предприятия (руб.).

Данный показатель характеризует результативность деятельности управленческого персонала. Сравнивая его на конец и начало периода, в котором проводились мероприятия по совершенствованию организационной и информационной структур, можно таким образом рассчитать прирост или убыток доходности управленческой деятельности, полученный за счет этих мероприятий.

5) *Доля управленческих затрат в суммарных затратах предприятия.*

$$Дзу = Зу / З_{сум} * 100\% \quad (5), \text{ где}$$

Дзу - доля управленческих затрат в суммарных затратах предприятия (%);

Зу – затраты на управление (руб);

З_{сум} – суммарные затраты предприятия (руб).

Это показатель характеризует долю управленческих затрат в суммарных затратах предприятия. В том случае, когда в результате эффективного взаимодействия управленческого персонала внутри аппарата управления предприятие стабильно наращивает объём выпускаемой продукции – доля управленческих затрат снижается. Если доля управленческих затрат равна или более 50%, то это означает что, либо предприятие большую часть своего рабочего времени простаивает, либо то, что управленческие затраты очень высоки, либо то и другое вместе. В этом случае можно констатировать тот факт, что работа управленческого персонала при существующей организационной и информационной структуре управления крайне неэффективна.

б) *Доля числа спонтанных документов в общем количестве документов предприятия.*

$$Ддс = Дс / Д_о * 100\% \quad (6), \text{ где}$$

Ддс – доля числа спонтанных документов в общем количестве документов предприятия;

Дс - количество спонтанных документов;

До – общее количество документов.

В диссертации определен алгоритм совершенствования организационной и информационной структуры управления, включающий:

1. Постановку целей и задач высшим руководством предприятия.
2. Аудиторную встречу 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.

В заключении в диссертации сформулированы выводы из проведенного исследования.

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

Статьи в научных изданиях, определенных ВАК:

1. Смагина М.В. Оценка деятельности персонала как основа построения системы управления [Текст] / Ягунова Н.А., Смагина М.В. // Проблемы теории и практики управления (Международный журнал), Москва: Изд-во «Известия», 2010г - №7, с.86-95, 0,53 п.л.

2. Смагина М.В. Тенденции развития предприятий машиностроения в условиях кризиса. [Текст] / А.А. Гонова, Смагина М.В. // Вестник Университета. Теоретический и научно-методический журнал.- Изд-во ФГБОУВПО «ГУУ», 2011. - №9, с.225-228, 0,31 п.л.

3. Смагина М.В. Резервы повышения качества стратегического планирования на промышленных предприятиях [Текст] / Смагина М.В., Грошева И.А. // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета, 2011г. -№4 (38), с.110-113, 0,4 п.л.

4. Смагина М.В. Стиль руководства: эффективность управления. [Текст] / Н.А. Ягунова, А.А. Гонова, М.В.Смагина // Проблемы теории и практики управления (Международный журнал), Москва: Изд-во «Известия», 2011г. - №5 , с.49-56, 0,46 п.л.

Статьи в других изданиях:

5. Смагина М.В. Некоторые проблемы развития российского рынка автомобилестроения. [Текст] / «Реформирование системы управления на современном предприятии», сборник статей VIII Международной научно-практической конференции, Пенза: РИО ПГСХА, 2008г., с.215-219, 0,31 п.л.

6. Смагина М.В. Оценка положения России на мировом рынке автомобилестроения. [Текст] / «Стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами», Сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции, Пенза: РИО ПГСХА, 2008г., с.91-94, 0,22 п.л.

7. Смагина М.В. Совокупность взглядов на определение инновационной деятельности, инновационного потенциала и инновационной восприимчивости. [Текст] / «Современные аспекты экономики, менеджмента и инноваций», сборник материалов Международной научно-практической конференции, НГТУ им. Р.Е. Алексеева, 2008, с.285-286, 0,12 п.л.

8. Смагина М.В. Некоторые принципы эффективного управления. [Текст] / Л.В. Краснова, М.В.Смагина // «Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий и формирование направлений его стратегического развития», сборник материалов VI Всероссийской научно-практической конференции, Пенза: РИО ПГСХА, 2008 г., с.225-229, 0,3 п.л.

9. Смагина М.В. Анализ проблем стратегического развития промышленного предприятия. [Текст] / Н.А. Воронов, М.В.Смагина // «Промышленное развитие России: проблемы, перспективы», труды VI Международной научно-практической конференции преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов: В 2 т. (26 ноября 2008) – Нижний Новгород: ВГИПУ, 2008 г., с.146-149, 0,24 п.л.

10. Смагина М.В. Пути повышения стимулирования труда на промышленных предприятиях. [Текст] / Н.А. Ягунова, М.В.Смагина // Проблемы региональной экономики. Межтерриториальный научно-производственный журнал - г. Ижевск: Изд-во УдГУ, №3-4, 2010 г., с. 235-239, 0,33 п.л
11. Смагина М.В. Кадровая политика машиностроительных предприятий: проблемы и перспективы. [Текст] / Н.А. Ягунова, М.В.Смагина // Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий и формирование направлений его стратегического развития: сборник статей VII Всероссийской НПК/МНИЦ ПГСХА. -Пенза:РИО ПГСХА, 2010 г., с.224-227, 0,2 п.л
12. Смагина М.В. Кадровый аудит предприятия в условиях кризиса. [Текст] / Н.А. Ягунова, А.А. Гонова, М.В.Смагина // Реформирование системы управления на современном предприятии: сборник материалов XI Международной НПК/МНИЦ ПГСХА. -Пенза:РИО ПГСХА, 2011г., с.234-238, 0,25 п.л.
13. Смагина М.В. Методы преодоления сопротивления персонала предприятия стратегическим нововведениям. [Текст] / Н.А. Ягунова, А.А. Гонова, М.В.Смагина // Проблемы региональной экономики. Межтерриториальный научно-производственный журнал - г. Ижевск: Изд-во УдГУ, №1-3, 2011 г., с. 418-422, 0,2п.л.
14. Смагина М.В. Совершенствование организационной структуры управления предприятий машиностроения. [Текст] / И.А. Грошева, М.В.Смагина // Проблемы региональной экономики. Межтерриториальный научно-производственный журнал - г. Ижевск: Изд-во УдГУ, №4-5, 2011 г., с. 157-163, 0,18п.л.
15. Смагина М.В. Приоритетные направления социальной политики моногорода (на примере г.Павлово Нижегородской области). [Текст] / М.В.Смагина // Государственное регулирование экономики. Инновационный путь развития. Материалы восьмой Международной НПК: В 2 т. Том 2.- Нижний Новгород: Изд-во ННГУ им.Н.И.Лобачевского,2011. – с.60-63, 0,2 п.л.
16. Смагина М.В. Особенности оценки эффективности трансформации информационной системы управления на предприятии. [Текст] / М.В.Смагина // Проблемы региональной экономики. Межтерриториальный научно-производственный журнал - г. Ижевск: Изд-во УдГУ, №1-2, 2012 г., с. 280-282, 0,22п.л.
17. Смагина М.В. Направления совершенствования организационной и информационной структур управления промышленными предприятиями. [Текст] / М.В.Смагина // Проблемы региональной экономики. Межтерриториальный научно-производственный журнал - г. Ижевск: Изд-во УдГУ, №3-4, 2012 г., с. 332-336, 0,35 п.л.