

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ, СТРУКТУРНО-ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРО- ИЗВОДСТВОМ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Ф.Е. Удалов

Нижегородский государственный университет

Проведенное в статье исследование управленческих проблем — это целостная диагностика всей системы управления, а полученные результаты дают возможность выявлять проблемы предприятия для дальнейшего управления ими. Объектами анализа управленческих проблем стали крупные промышленные предприятия ОАО «ГАЗ», ОАО «Нител», ОАО «Термаль» и другие.

Исследование управленческих проблем на промышленных предприятиях должно преследовать, по крайней мере, две главных цели. Первой целью является установление самих управленческих проблем. Второй — поиск решения этих проблем. В рамках реализации этих целей исследования проводились на крупных машиностроительных предприятиях Нижнего Новгорода и области, среди которых ОАО «ГАЗ», ОАО «Нител», ОАО «Термаль», ОАО «Теплообменник», «Нижегородский завод им. М.В. Фрунзе» и др. В процессе исследований использовались анкетирование руководителей различных иерархических уровней организационной структуры управления и поведенческий метод. В качестве вспомогательных методов фрагментарно применялось интервьюирование некоторых должностных лиц по отдельным специфическим вопросам.

Важным преимуществом анкетного опроса является его персональная обезличенность, что позволяет получить достаточно достоверные ответы по широкому кругу организационно-управленческих и некоторых других проблем. В то же время четкая градация анкетного опроса по определенным уровням организационной структуры управления дает возможность практически однозначно оценить позицию руководителей и специалистов каждого уровня в части значимости рассматриваемых проблем и возможностей и путей их решения. Предлагаемый достаточно широкий диапазон возможных вариантов ответов, облегчая задачу респондента в части их выбора и формулировки ответа, в то же время не является обязательным, поскольку оставляет ему право сформулировать свой или свои варианты ответов, если предлагаемый их диапазон его не устраивает.

Безусловным преимуществом анкетирования является возможность охвата практически всех уровней иерархической организационной структуры управления, что позволяет получить исчерпывающую информацию об объекте исследования в уровневом разрезе. А последнее представляется достаточно важным особенно в тех случаях, когда анализируемая проблема заинтересовывает как объект исследования, так и каждый управленческий уровень в его иерархической организационной структуре.

Многоуровневая направленность исследования исходит из самого перечня предлагаемых в анкете вопросов и позволяет более правильно сформулировать общие для предприятия проблемы. Возможности же выявления проблем, харак-

терных только для конкретного иерархического звена в управленческой пирамиде предприятия, позволяют выявить проблемы микроуровня.

Безусловно, анкетный метод исследования не свободен от ряда недостатков, которые снижают качество получаемой информации. К главным из них относятся:

- возможность проявления субъективизма респондентов, обусловленного влиянием целого ряда факторов личностного или уровневого характера;
- направленность сформулированных в анкете вопросов и вариантов ответов на них, обусловленная субъективными целями разработчиков анкет.

Эти недостатки практически нивелируются применением поведенческого метода исследования, сущность которого состоит в непосредственном наблюдении за деятельностью конкретного объекта управления или конкретного должностного лица.

Такое исследование в достаточной мере характеризует действующую на предприятии организационную структуру управления через составляющие ее параметры, на каждом иерархическом уровне. Исследуемые характеристики системы управления направлены на поиск и реализацию резервов организационной структуры, повышение ее потенциала, а в конечном итоге — на активизацию трансформационно-адаптационных процессов.

Проведение исследований, которые можно представить как диагностику системы, целесообразно начать с изучения степени централизации действующей на предприятии системы управления. Ее оценка в уровневом аспекте представлена в табл. 1.

Таблица 1

Оценка степени централизации системы управления на предприятии
(по данным экспертного опроса, в%)

Показатели / Уровни управления	Система управления на предприятии централизована, и это хорошо	Система управления на предприятии централизована, и это плохо	Система управления имеет нормальное соотношение уровней централизации — децентрализации	Система управления излишне демократична
Заместители директора	53,1	45,3	–	–
Начальники отделов	71,4	20,3	11,0	–
Начальники цехов	25,6	–	73,4	–
Средняя оценка	48,4	22,1	27,3	–

Согласно данным этой таблицы можно утверждать, что в среднем более 70% руководителей считают систему управления на предприятиях централизованной, причем около половины высказавших указанное мнение считают централизованную систему управления положительным явлением. Положительное отношение к централизации системы управления на высших уровнях руководства объясняется тем, что в условиях острой критической ситуации, характерной для исследуемого периода, необходимо четкое выполнение указаний вышестоящего руководства, жесткое соблюдение работниками трудовой дисциплины, ликвидация элементов расплывчатости коллектива.

Однако не все высшие руководители придерживаются вышеуказанного мнения. Например, главный инженер и главный конструктор одного из исследуемых предприятий считают, что система управления на предприятии излишне централизована и это плохо. Не исключено, что данные специалисты недовольны предоставляемым им уровнем самостоятельности при выработке управленческих решений, считая его явно недостаточным. Руководству предприятия необходимо обратить внимание на указанный факт, т.к. от этих специалистов в значительной мере зависит конкурентоспособность выпускаемой продукции. В этом отношении у аналогичных специалистов других предприятий есть расхождение с руководителями указанного предприятия, и они считают централизованную систему управления положительным явлением.

Нормальным соотношением централизации-децентрализации считают в среднем почти 30% руководителей, причем большинство из них (более 75%) являются начальниками цехов. Если учесть тот факт, что из всех ответивших на вопросы *начальников цехов* никто не дал негативной оценки централизации системы управления, то можно сделать вывод о том, что в целом начальники цехов устраивает *высокая степень централизации* существующей на предприятиях системы управления.

Следует отметить, что несмотря на дискуссионность утверждений об эффективности централизованной системы управления, высказываемых рядом специалистов, следует, на наш взгляд, согласиться с тем, что в современных кризисных экономических условиях повышение уровня централизации системы управления является необходимым условием вывода экономики из кризиса, а ее ослабление в дальнейшем возможно лишь при стабилизации общеэкономической ситуации в стране в целом и при условии нормальной адаптации промышленных предприятий к рыночным условиям функционирования.

В современных условиях, характеризующихся высокой степенью динамичности и неопределенности поведения внешней среды, когда результаты деятельности часто зависят от скорости принятия решений, предприятие вынуждено прибегать к высокому уровню централизации системы управления, поскольку в противном случае не исключается усиление негативного воздействия внешней среды на деятельность предприятия.

Важным элементом исследования является оценка соответствия сложности функционирующей организационной структуры управления характеру функционирования самого объекта.

Появление новых видов производств и управленческих функций, динамичность внешней среды, активизация инновационных процессов являются причинами, определяющими необходимость изменений в построении организационных структур управления на российских промышленных предприятиях.

Результаты проведенных исследований на одном из предприятий со средними масштабами производства на соответствие уровня сложности функционирующей организационной структуры управления предприятиями реальному состоянию объекта управления представлены в табл. 2.

Таблица 2

Оценка соответствия организационной структуры управления изменившимся условиям производства (по данным экспертного опроса, в%)

Показатели / Уровни управления	ОСУ соответствует сложности управления	ОСУ сложна и немобильна	ОСУ меняется медленнее, чем этого требуют меняющиеся условия
Высшее звено	44,9	36,3	18,2
Функциональное звено	30,8	19,1	50,9
Руководители цехов	68,5	11,4	21,9
Средняя оценка	47,7	21,9	30,1

Согласно приведенным в таблице 2 данным можно утверждать, что почти половина руководителей считают организационную структуру управления соответствующей сложности управления предприятием. При этом надо отметить, что большое влияние на среднюю оценку оказала позиция руководителей среднего звена и в частности начальников цехов, среди которых положительно оценили организационную структуру управления предприятием почти 70% опрошенных. Здесь нужно отметить, что эта средняя оценка значительно отличается от мнений начальников цехов ОАО «Теплообменник» и ОАО «ГАЗ», где в среднем только треть опрошенных считают, что организационная структура управления предприятием соответствует сложности объекта управления.

Это расхождение можно объяснить большими масштабами производства на последних предприятиях и более слабой координацией деятельности их подразделений. Кроме того, более сложная производственная структура на указанных предприятиях, особенно на ОАО «ГАЗ», предполагает большую специализацию на рабочих местах, что в конечном итоге, помимо положительных аспектов (например, повышение производительности), несет с собой и отрицательное воздействие, выражающееся в монотонности работы и недостаточным удовлетворением потребности к самовыражению. В этом отношении рабочие, выполняющие несколько видов работ, находятся в более выгодном положении, с точки зрения большей универсальности их квалификации, которая зачастую может служить залогом успешной адаптации предприятия к рыночным условиям.

Учитывая, что самую низкую оценку ОСУ на исследуемом предприятии дали начальники отделов, из которых лишь третья часть считает, что она соответствует сложности управления предприятием, можно сделать вывод, что эта категория руководителей наиболее часто сталкивается с оперативными проблемами управления. Это подтвердилось при исследовании поведенческим методом, а также при интервьюировании, когда этими категориями специалистов был высказан ряд критических замечаний по поводу существующих на предприятии должностных инструкций, недостаточного делегирования полномочий или, наоборот, наличия слишком большого круга вопросов, который приходится решать в ходе управленческой деятельности.

Что касается руководителей высшего звена управления, то положительно оценивающих организационную структуру управления в нем вдвое больше, чем на ОАО «ГАЗ» и ОАО «Теплообменник». Однако более половины заместителей директора этого предприятия дали отрицательную оценку существующей ОСУ, причем более 35% считают, что она сложна и немобильна, а почти 20% считают

ее неадаптивной, то есть меняющейся медленнее, чем этого требуют окружающие условия. Нужно отметить, что сторонниками такой оценки являются в основном те специалисты, которые отрицательно отнеслись к централизации системы управления. Подводя итог общей оценки ОСУ предприятия, можно утверждать, что более половины (54,8%) руководителей считают ОСУ либо сложной и немобильной, либо неадаптивной. Особенно остро потребность в изменениях ОСУ ощущают руководители функциональных служб, причем большинством специалистов высказываются пожелания по поводу изменения параллельно и системы оплаты труда.

Подводя определенный итог вышеизложенному, можно сделать вывод, что несмотря на различия в оценках ОСУ, высказанных на различных уровнях и на разных предприятиях, у руководства всех предприятий имеется достаточно оснований для работы по оптимизации функционирования ОСУ как в части изменения уровней централизации, так и в части изменения ее сложности, учитывая конкретные особенности реально складывающейся производственной обстановки.

Дадим оценку показателей оперативного функционирования ОСУ по некоторым другим ее направлениям. Так, например, еще А. Файоль среди важнейших принципов организации управления назвал принцип единства команд, согласно которому руководитель никогда не должен выражать превосходство при общении с подчиненными, а также нарушать цель команд. Он считал, что у любого подчиненного должен быть только один начальник. Этот принцип взаимодействия руководителя и подчиненного безусловно должен учитываться при формировании организационных структур управления и особенно при формировании принципов их функционирования в повседневной оперативной деятельности. Практика, между тем, показывает, что именно в процессах оперативного управления производством принцип единоначалия очень часто нарушается, что ставит исполнителей в достаточно трудные условия выбора — чью команду исполнить: непосредственного руководителя, команду которого он получил ранее, или более позднюю команду, полученную им от более высокостоящего руководителя. Приведенные исследования существа данной проблемы на предприятиях представлены в табл. 3.

Таблица 3

Оперативная подчиненность руководителей
(по данным экспертного опроса,%)

Уровни управления	Показатели	Подчиненность одному лицу	Подчиненность двум лицам	Подчиненность более, чем двум лицам
Высшее звено		72,3	27,6	–
Функциональные руководители		30,4	11,9	57,9
Руководители цехов		20,1	36,0	42,9
Средняя оценка		41,1	25,7	33,3

Из анализа вышеуказанной таблицы можно сделать следующие выводы. Принцип единоначалия соблюдается в среднем у 41,1% руководителей. В сравнении с вышеприведенной цифрой, показатель единоличной подчиненности у начальников цехов значительно ниже (20,1%), что само по себе является отрицательным моментом и не способствует росту эффективности управления. Если принять во внимание тот факт, что почти половина начальников цехов подчинены более, чем двум лицам, то их неуверенность и слабую инициативу можно объяс-

нить тем, что они не уверены, что их управленческие решения не будут отменены вышестоящим руководством. В табл. 3 представлены интегральные данные исследования. Сопоставление же их с результатами исследования, полученными на ОАО «Теплообменник» и ОАО «ГАЗ», показало, что подчиненность начальников цехов одному, двум и более, чем двум лицам составила 14,7%, 24,0% и 53,2% соответственно. Это позволяет сделать вывод, что вышеуказанное явление характерно практически для всех крупных промышленных предприятий.

Рассматривая проблему единоличной подчиненности, необходимо учитывать, что полученные в процессе исследования результаты не лишены элементов субъективизма. Исследования других специалистов показывают, что, например, на ОАО «ГАЗ» и ОАО «Теплообменник» доля работников, получающих задание от одного начальника, еще меньше, чем показывают ответы на предыдущий вопрос. Причина здесь в том, что вышестоящие руководители нередко переступают через свое формальное право выдавать задания подчиненным, опираясь лишь на свой более высокий формальный статус. Это проявляется в расхождении в ответах на вопросы «какова ваша непосредственная подчиненность» и «всегда ли вы получаете задания по основной деятельности от одного начальника». Соотношение ответов на эти вопросы выглядит следующим образом. О подчинении одному лицу говорят в среднем 33,5% руководителей рассматриваемых предприятий, но оперативные задания от одного лица получают 16,4% подчиненных. Далее, 24,2% руководителей подчиняются двум лицам и оперативные задания от двух лиц получают примерно столько же (24,9%), тогда как двум или более лицам подчиняются 42,1% руководителей, а, соответственно, получают задания 57,0%. Налицо тенденция несоблюдения принципа единоначалия.

На ОАО «НИТЕЛ» ситуация обратная. При подчиненности одному лицу — 38,8%, двум — 27,4%, более чем двум — 35,1% руководителей в среднем, оперативные задания от одного лица получают 51,2%, от двух — 36,3%, более чем двух — 16,1% опрошенных. То есть при оперативной подчиненности двум лицам некоторые руководители получают все задания от одного лица, а некоторые руководители, подчиненные более чем двум лицам, — иногда от одного или двух соответственно.

Из приведенного анализа видно, что в целом ситуация, связанная с вопросами оперативной подчиненности руководителей, не одинакова на разных предприятиях.

Проблема подчиненности тесно связана с излишней загруженностью руководителей вопросами, которые могут решаться на более низких уровнях организационной структуры, что приводит к весьма распространенному явлению — перегрузке решением оперативных проблем. Это ведет к тому, что перспективные вопросы вышестоящие руководители решают либо за пределами формально установленного рабочего дня, либо, что самое негативное, не решают их совсем.

Данные проведенных исследований этой проблемы показали, что решению перспективных вопросов уделяют большую часть времени только 27,9% руководителей. Эти данные подтверждаются также результатами исследований процессов управления, проведенными поведенческим методом. Среди причин высокой загруженности руководителей решением оперативных вопросов называются и оперативный характер производственной работы, и отсутствие времени на разработку перспективных вопросов, и отсутствие надежной информации по проблемам перспективной направленности. В части последней причины отметим, что она действительно существует и что ее негативное влияние на процесс решения

стратегических проблем будет только нарастать, если не будет принято должных мер по ликвидации информационно-стратегического вакуума на государственном уровне.

В связи с последним можно сделать также вывод, что в ОСУ предприятиями необходимо выделить в отдельный блок функции стратегического планирования и развития организации, который может решить часть организационно-информационных проблем, связанных с исполнением функций стратегического характера.

На всех этапах развития теории и практики управления производством на промышленных предприятиях проблема правильного распределения функций управления являлась одной из самых важных и трудоемких на практике. Между тем известно, что чем четче разделены эти функции, тем выше эффективность управленческой деятельности. Исследования состояния решения этой проблемы, проведенные нами на предприятиях машиностроения Н. Новгорода, представлены в табл. 4.

Из приведенной таблицы видно, что в среднем руководители одинаково высоко оценивают уровень разделения труда как в иерархическом разрезе (69,2%), так и в высшем руководстве (67,6%). Однако начальники отделов (функциональное звено), высоко оценивая уровень разделения управленческого труда в своем подразделении, довольно критически относятся к уровню разделения управленческого труда в высшем руководстве (считают его достаточным 45,8%).

Таблица 4

Уровень разделения управленческого труда
(по данным экспертного опроса,%)

Показатели	В иерархическом разрезе			В высшем руководстве		
	Уровень разделения достаточен	Уровень разделения недостаточен	Много времени уходит на решение не свойственных данной должности вопросов	Уровень разделения достаточен	Уровень разделения недостаточен	Затруднились дать оценку
Уровни управления						
Высшее звено	66,6	18,6	14,8	72,9	18,7	8,4
Функциональные руководители	65,8	21,8	12,4	45,8	35,4	18,8
Начальники цехов	74,9	8,9	16,2	84,6	8,6	6,8
Средняя оценка	69,2	16,5	14,5	67,6	20,5	11,4

Интервьюирование показало, что такая негативная реакция вызвана тем фактом, что, на взгляд начальников отделов, высшее руководство часто необоснованно и не всегда компетентно вмешивается в их действия.

Нельзя не обратить внимания и на тот факт, что 14,8% руководителей высшего звена тратит много времени на решение не свойственных данному уровню вопросов, что косвенно свидетельствует о справедливости только что высказанных выше претензий начальников отделов к высшим руководителям предприятий.

Важным показателем, характеризующим эффективность функционирования ОСУ предприятия, является объем выполнения руководителями несвойственных им функций. В ходе исследований выяснилось, что с этим явлением в той или иной мере сталкиваются все без исключения руководители и специалисты. Так, примерно половина руководителей выполняет до 10% несвойственных им функций, 35% руководителей — до 20% и 15 — до 30% соответственно. Не является исключением, когда некоторые руководители выполняют до 50% несвойственных им функций. Такое положение дел приводит к недовольству коллег и подчиненных, так как подавляется их инициатива. Настораживает тот факт, что около трети опрошенных руководителей считают свое вмешательство правомерным и объясняют выполнение несвойственных им функций тем, что, по их мнению, подчиненные не в состоянии выполнить порученное им дело качественно и в нужный срок. Среди других причин исполнения несвойственных функций называется желание руководителей проверить качество работы подчиненных. Здесь, с нашей точки зрения, налицо *неправильное* понимание этими руководителями функции контроля, так как правильно организованный контроль не предполагает выполнения за подчиненных их работы. Исследования показали, что такая ситуация может быть вызвана тремя причинами: либо *недостаточной* активностью подчиненных, обусловленной их низким квалификационным уровнем, либо *слабой мотивацией*, либо *инициирована* самим руководителем на основе его субъективного мнения и желания постоянно контролировать и вмешиваться в процесс выполнения задания подчиненными.

Но основной причиной, по которой руководители выполняют несвойственные им функции, являются указания высшего руководства (ее называют более половины руководителей). Кроме того, при интервьюировании выяснилось, что эти распоряжения высшего руководства не всегда возможно выполнить, что приводит к неуверенности руководителей среднего звена в своих возможностях, и в конечном итоге это негативно влияет на результаты их деятельности.

Важнейшим показателем, характеризующим эффективность функционирования структуры управления предприятием, являются коммуникационные процессы. Под коммуникационными процессами в организационном контексте понимается взаимодействие между людьми, включающее в себя процесс информационного обмена. По определению Б.З. Мильнера, организационные коммуникации — это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Организационные коммуникации служат необходимым инструментом в координации деятельности по всей вертикали и горизонтали управления, а также позволяют получать необходимую информацию, без которой любой управленческий процесс невозможен в принципе.

Информация, получаемая в процессе организационных коммуникаций, должна обладать следующими характеристиками: своевременностью, достоверностью, полнотой и высоким уровнем реферированности. Под последним понимается очистка информации от сведений, не имеющих влияния на процесс принятия решений. Эти качественные характеристики информации учтены в процессе используемой нами карты исследования процессов управления.

Качественные характеристики информации во многом обеспечиваются надежностью и эффективностью функционирования информационной системы управления (ИСУ), существующей на предприятии. Главная задача ИСУ состоит в том,

чтобы, базируясь на организационной структуре управления, четко и однозначно определить информационные взаимосвязи (каналы) между различными уровнями и звеньями организационной структуры.

Специалисты выделяют следующие требования к информационной структуре управления:

- ИСУ должна иметь достаточную мощность входа, переработки и выхода информации, чтобы обеспечить ею все управленческие уровни и всех руководителей на этих уровнях;

- ИСУ должна быть оперативной, чувствительной и четкой, способной к быстрой перестройке;

- предоставленные ею данные должны быть предельно краткими и в то же время предельно ясными для персонала того управленческого уровня, которому они предназначены;

- объем и содержание поступающей информации должны быть необходимыми и достаточными для принятия решений;

- поставляемая информация должна строго ориентироваться на определенные управленческие уровни;

- достоверность поставляемой ИСУ информации должна гарантироваться в пределах строго установленных временных интервалов;

- периодичность поставки информации должна быть одинаковой для всех управленческих уровней, если эта информация взаимосвязана;

- ИСУ должна обладать свойством перспективной адаптации и ориентации на возможные изменения в количественных и качественных показателях поставляемой ею информации;

- ИСУ должна иметь возможность выдавать на соответствующие управленческие уровни стратегическую информацию, необходимую для осуществления функций перспективного планирования и прогнозирования.

В результате исследований на предприятиях нами были получены следующие оценки информационной структуры управления, приведенные в табл. 5.

Таблица 5

Показатели функционирования информационной структуры управления
(по данным экспертного опроса,%)

Показатели Уровни управления	ИСУ есть и эффективно функционирует	ИСУ есть, но слабо функ- ционирует	ИСУ слабо стыкуется с ОСУ	Затруднились ответить
Высший уровень	28,4	17,9	46,3	7,4
Функциональные руководители	32,9	24,0	30,1	13,0
Начальники цехов	24,9	18,9	20,2	36,0
Средняя оценка	28,5	20,4	32,1	18,9

Приведенные в таблице 5 данные показывают, что в среднем только 28,5% руководителей считают нормальным функционирование ИСУ на предприятии. При этом слабую проработанность ИСУ отметили в среднем 32,1% опрошенных руководителей, причем примерно половину из них составляют руководители высшего звена. Эти оценки свидетельствуют о том, что на предприятии необходима реорганизация ИСУ в целях повышения ее эффективности.

Большие претензии со стороны руководителей и специалистов вызывает слабая техническая оснащенность предприятий. При условии технического переоснащения предприятия необходимо объединение всех имеющихся на предприятии ЭВМ в единую сеть, что облегчит информационный обмен. Следовательно, вышеперечисленные моменты говорят о том, что на предприятии необходим всесторонний пересмотр ИСУ как с технической, так и с организационной стороны. Это мероприятие должно в значительной степени активизировать процесс адаптации системы управления, а следовательно, и ОСУ.

Наличие вышеуказанных организационных и технических проблем функционирования ИСУ подтверждаются мнением руководителей об объеме и качестве поступающей информации. Согласно данным опроса, проведенного на ОАО «Теплообменник», ОАО «ГАЗ», ОАО «Нител», около половины (49,4%) руководителей считают объем поступающей информации недостаточным. Кроме того, в ходе исследования поведенческим методом отмечено, что весьма редки случаи поступления руководителю полной и в достаточной мере реферированной информации. При этом руководитель зачастую вынужден сам собирать недостающую информацию.

Невысокой является и оценка руководителями качества и времени поступления информации. Так, в среднем 49% опрошенных руководителей считают, что к ним поступает много несвоевременной и необработанной информации, 28% убеждены, что среди общего поступающего к ним объема много ненужной информации, а 17% делают вывод о том, что довольно часто имеют место случаи поступления необъективной информации.

В значительной мере на качество функционирования ИСУ оказывают влияние средства получения, обработки и передачи информации. В ходе исследований на трех вышеуказанных предприятиях нами выявлено, что персональным компьютером, индивидуальным коммутатором связи и переговорным устройством пользуются в среднем 18,3, 19,4 и 25,6% руководителей соответственно. Как видим, количество руководителей, пользующихся техническими средствами передачи информации, является явно недостаточным.

Кроме того, на крупных промышленных предприятиях, имеющих сложную организационную структуру управления и выпускающих сложную многономенклатурную продукцию, что обуславливает тесное кооперирование, а следовательно, и интенсивные информационные связи, необходимо иметь, кроме персональных компьютеров и традиционных телефонных аппаратов, автономную связную аппаратуру на высших уровнях управленческой иерархии, а также в каждом крупном функциональном подразделении и во всех цехах основного производства и оперативного обслуживания. Внедрение автономных технических средств связи между подразделениями и внутри них значительно упростит и ускорит возможность получения и выдачи необходимой информации и повысит эффективность функционирования всех звеньев аппарата управления.

В ходе исследования процессов управления было выяснено, что практически руководители всех уровней значительную часть рабочего времени тратят на совещания. Так, исследование затрат времени начальников производств показало, что в день ими тратится на совещания в среднем около 3,5 часов.

В этой связи возникает вопрос, насколько полезны такие совещания.

Анализ методов их проведения показал, что даже на хорошо подготовленном совещании главных специалистов предприятия в дискуссии участвуют не более

50% присутствующих, причем для многих специалистов информация носит нейтральный либо справочный характер.

Здесь также нужно отметить, что *совещание по своей сути является коллегиальной формой управления (самоорганизующейся единицей)*, которая предполагает совместное обсуждение проблем и принятие по ним коллективного решения. Однако в подавляющем большинстве случаев оно принимает в *конечном итоге форму выдачи* высшим руководителем соответствующих указаний каждому специалисту о том, какую проблему нужно решить. Следует отметить, что в принципиальном аспекте это правильный подход. Однако при этом в большинстве случаев отсутствует обратная связь, то есть специалист, которому поручено решение проблемы, часто не имеет для этого реальных возможностей, а коллегиального обсуждения методов и способов ее решения на совещаниях, как правило, не проводится. Это приводит к тому, что проблема на протяжении длительного периода переходит с совещания на совещание, пока последствия ее дальнейшего откладывания не примут угрожающего характера, и высшее руководство волевым порядком, т.е. методом авторизации ее разрешает, причем не всегда наиболее эффективно.

Поэтому эффективность подобного рода совещаний оценивается руководителями весьма низко. Так, только около 17% руководителей считают совещания всегда полезными.

Одним из важных направлений значительного повышения эффективности совещаний является тщательная проработка проблем, которые выносятся на обсуждение, и правильный подбор участвующих в нем лиц. Отметим также, что хорошим вариантом перехода к коллегиальной форме обсуждения проблем на совещаниях может служить периодическое проведение на предприятиях деловых игр. Здесь, кстати, можно использовать и довольно известные в зарубежной практике «Мозговой штурм» и метод «Дельфи».

Заслуживает внимания для решения проблем, возникающих на предприятии, создание специального банка проблем, обеспечивающего свободный обмен информацией и доступ к алгоритмам решения проблем, а также реализация процесса управления проблемами. Рассмотрим функции управления проблемами более подробно.

Под *проблемами предприятия* нами понимается отклонение от нормальных показателей деятельности предприятия как по внутренним причинам, так и по причинам изменения поведения внешней среды, которое либо угрожает ему, либо, наоборот, предоставляет определенные возможности для его развития. Управление проблемами предприятия включает в себя следующие функции: предвидение, выявление, сортировку и исследование проблем, подготовку и принятие решений, а также реализацию и контроль за их выполнением.

Для правильной ориентации в управленческих процессах необходим постоянный анализ тенденций изменений в первую очередь во внешней, а также и во внутренней среде предприятия с целью предотвращения угроз для его нормального функционирования или использования открывающихся возможностей для его развития. В настоящее время к главным изменениям во внешней среде предприятия можно отнести следующие: государственный контроль; изменения в налоговой политике; тенденции конъюнктуры мирового рынка; изменение роли правительства в качестве государственного заказчика; экономические и политические тенденции в странах ближнего и дальнего зарубежья; тенденции на рынках ценных бумаг; инфляционные тенденции; технологические инновации; появление новых конкурентов; изменение возрастного и социального состава потребителей

продукции; уровень безработицы и т.д. К изменениям внутренней среды предприятия можно отнести динамику: прибыли и рентабельности; платежеспособности предприятия; компетентности руководителей и персонала; удовлетворенности работой; технической обеспеченности, состояния основных производственных фондов и, в первую очередь, их активной части; инвестиционных факторов и др.

Важной функцией управления проблемами предприятия является сам *процесс* их выявления. Он может производиться как *активными методами* — путем опроса *экспертов*, анализа специально собранной информации, проведением групповых дискуссий; *так и пассивными*, например, путем *анализа информации*, поступающей по установившимся каналам. Для этого требуется постоянная работа высококвалифицированных специалистов, которые в своей работе должны использовать конъюнктурные обзоры, статистические ежегодники, планово-отчетные показатели работы предприятия, аналитические данные хозяйственной деятельности, сообщения бирж, проспекты и каталоги, сообщения средств массовой информации, таблицы курсов акций, экспертные оценки, специализированные книги и журналы, информационно-издательские бюллетени, законодательные акты и др.

Важной функцией является сортировка проблем по принципу правильности определения функционального звена, способного найти решение проблемы. Им может быть существующая организационная структура предприятия, которой в силу ее функций надлежит решать данную проблему, если она носит оперативный и, как правило, прецедентный характер. Если же проблема нова, объемна и беспрецедентна, то не исключается необходимость создания временного творческого коллектива для ее решения.