

## Методические подходы к формированию системы управления промышленным предприятием по критерию экономической устойчивости

© 2011 А.В. Шмидт

кандидат экономических наук, доцент

Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск

E-mail: uvr@susu.ac.ru

В статье рассмотрены современные теоретико-методологические подходы к генезису структуры управления промышленным предприятием. Представлены основные принципы формирования системы управления экономической устойчивостью.

*Ключевые слова:* экономическая устойчивость, моделирование экономических систем, управление, устойчивое экономическое развитие, анализ и прогнозирование, система управления.

С течением времени человечество уделяет все больше внимания вопросам управления экономическими системами с позиции формирования механизмов устойчивого экономического развития. Актуальность проблем управления обусловлена возможностью повышения отдачи на вложенные ресурсы путем совершенствования способа их организационной структуры.

В настоящее время, когда имеет смысл говорить о существовании постиндустриальной, или информационной, экономики, существенным моментом которой является глобализация производственных отношений, происходит очередной виток усложнения организационных структур: увеличивается их пространственная протяженность, повышается число выполняемых функций, возникает проблема более тонкого учета различных экзогенных и эндогенных факторов при организационном проектировании.

С точки зрения истории, в конце 1960-х гг. XX в. на фоне бурного развития кибернетики, исследований операций, математической теории управления (теории автоматического регулирования) и интенсивного внедрения их результатов при создании новых и модернизации существующих технических систем практически одновременно во многих научных центрах начали предприниматься попытки применения общих подходов теории управления для разработки математических моделей социальных и экономических систем (теория автоматического регулирования - ТАР; теория активных систем - ТАС; теория иерархических игр - ТИИ, Mechanism Design - MD) (рис. 1).

Таким образом, основываясь на общих подходах теории управления, можно разработать классификацию управлений. Выбирая соответствующие основания классификации, для фикс-

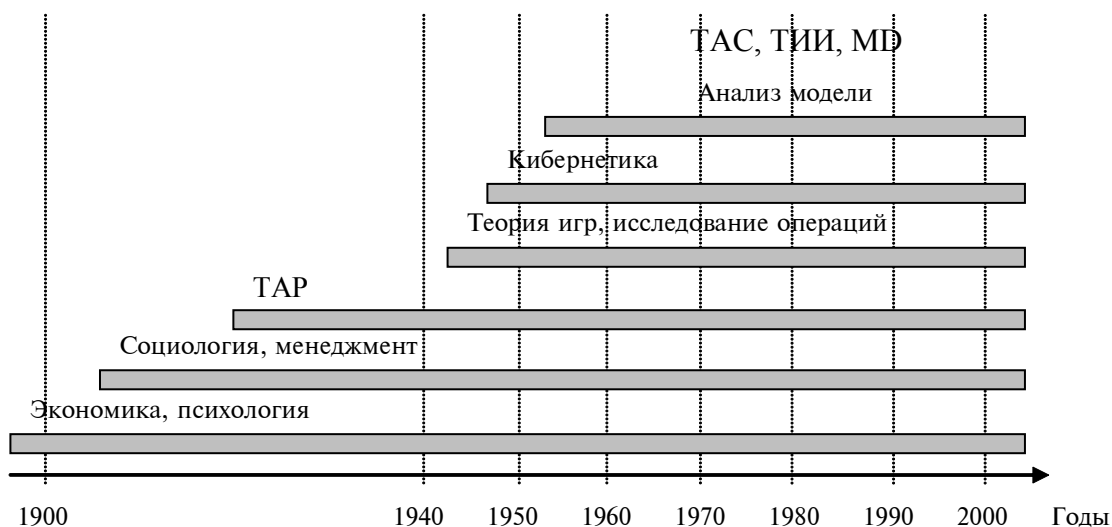


Рис. 1. Хронология развития представлений об организационных системах

сированной системы можно выделить следующие виды (методы) управления:

- *институциональное управление* (административное, командное, ограничивающее, принуждающее);
- *мотивационное управление* (побуждающее управляемых субъектов к совершению требуемых действий);
- *информационное управление* (убеждающее, основывающееся на сообщении информации и формировании убеждений, представлений и мотивов).

С точки зрения регулярности управляемых процессов можно выделить следующие типы управления:

- *проектное управление* (управление в динамике характеризуется изменениями в системе, инновационной деятельностью и т. д.);
- *процессное управление* (управление функционированием “в статике” характеризуется регулярной, повторяющейся деятельностью при неизменных внешних условиях).

Для управления в динамике, в свою очередь, можно выделить *рефлекторное (ситуационное) управление* и *опережающее управление*.

Данное классификационное деление может быть произведено в силу того, что с точки зрения системного анализа любая система задается перечислением следующих ее компонент: *состава, структуры и функций*. Значит, и любая *организационная система* определяется заданием:

- *состава организационной системы* (участников, входящих в организационную систему, т.е. ее *элементов*);
- *структуры организационной системы* (совокупности информационных, управляющих, технологических и других связей между участниками организационной системы);
- *множеств допустимых действий* (ограничений и норм деятельности) участников организационной системы, отражающих, в том числе, институциональные, технологические и другие ограничения и нормы их совместной деятельности;

- *предпочтений* участников организационной системы;
- *информированности* - той информации о существенных параметрах, которой обладают участники организационной системы на момент принятия решений о выбираемых стратегиях.

Состав определяет, “кто” входит в систему, структура - “кто с кем взаимодействует, кто кому подчиняется и т. д.”, допустимые множества - “кто что может”, целевые функции - “кто что хочет”, информированность - “кто что знает”.

*Управление организационной системой*, понимаемое как воздействие на управляемую систему с целью обеспечения требуемого ее поведения, может затрагивать каждый из перечисленных ее параметров.

Следовательно, взяв за *основание системы классификаций* управлений организационной системы предмет управления - изменяемый в процессе и результате управления компонент операционной системы, получаем, что по этому основанию можно выделить (рис. 2):

- *управление составом*;
- *управление структурой*;
- *институциональное управление* (управление ограничениями и нормами деятельности);
- *мотивационное управление* (управление предпочтениями и интересами);
- *информационное управление* (управление информацией, которой обладают участники организационной системы на момент принятия решений).

Рассмотрим специфику различных видов управлений. Управление составом касается того, кто войдет в организацию, кого следует уволить, кого - нанять. Обычно к управлению составом относят и задачи обучения и развития персонала.

Задача управления структурой обычно решается параллельно с задачей управления составом и позволяет дать ответ на вопрос - кто, какие функции должен выполнять, кто кому должен подчиняться, кто кого контролировать и т.д.

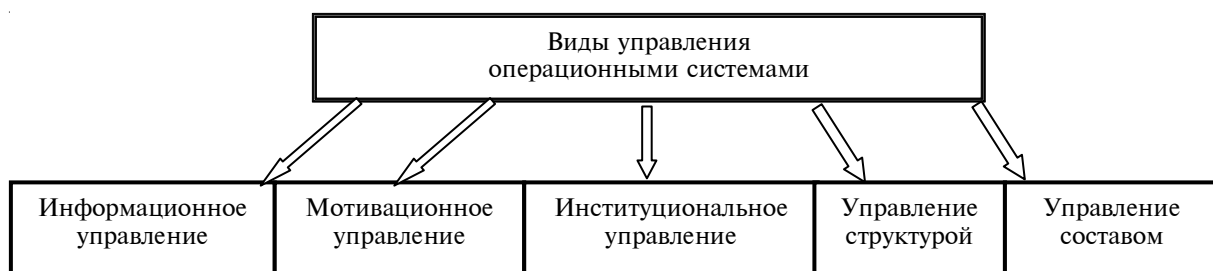


Рис. 2. Классификация видов (методов) управления

**Институциональное управление** наиболее жесткое, оно заключается в том, что управляющий орган целенаправленно ограничивает множества возможных действий и результатов деятельности подчиненных. Такое ограничение может осуществляться явными или неявными воздействиями - правовыми актами, распоряжениями, приказами и так далее или морально-этическими нормами, корпоративной культурой и т.д.

**Мотивационное управление** более “мягкое”, чем институциональное, и заключается в целенаправленном изменении предпочтений подчиненных. Такое изменение может осуществляться введением системы штрафов и(или) поощрений за выбор тех или иных действий и(или) достижение определенных результатов деятельности.

Наиболее “мягким” (косвенным) по сравнению с институциональным и мотивационным является **информационное управление**. В соответствии с введенной<sup>1</sup> классификацией частными

- **коллективное управление** (управление группой субъектов по результатам их совместной деятельности).

В зависимости от того, зависит ли управление от индивидуальных особенностей управляемого субъекта, можно выделять:

- **унифицированное управление** (когда одни и те же механизмы управления применяются к группе, в общем случае различных, субъектов):
- **персонифицированное управление** (когда управление зависит от индивидуальных особенностей управляемого субъекта).

При рассмотрении вопросов управления организацией важно определить функции управления: планирование, организацию, стимулирование и контроль. Непрерывная последовательность реализации этих функций составляет цикл управленческой деятельности (рис. 3).

Перечисленные четыре функции управления являются общими для процессного управления и проектного управления и соответствуют струк-

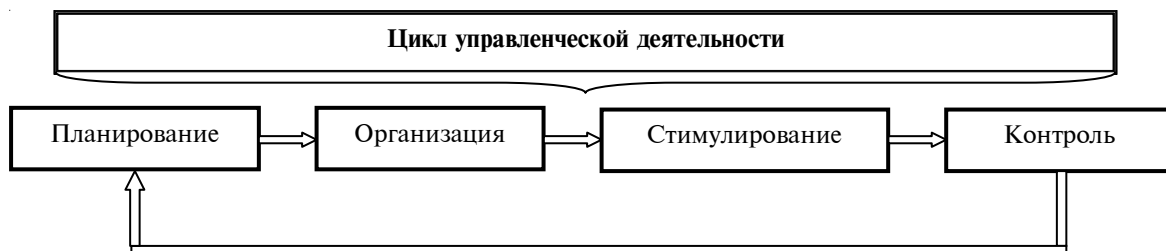


Рис. 3. Цикл управленческой деятельности

случаями информационного управления являются:

- **информационное регулирование;**
- **рефлексивное управление;**
- **активный прогноз.**

Выбирая различные основания классификации, выделяют разные формы управления. В зависимости от структуры системы управления можно выделять:

- **иерархическое управление** (система управления имеет иерархическую структуру, причем у каждого подчиненного имеется один и только один начальник);
- **распределенное управление** (у одного подчиненного может быть несколько начальников, например, матричные структуры управления);
- **сетевое управление** (разные функции управления в различные моменты времени могут выполняться различными элементами системы).

В зависимости от числа управляемых субъектов можно выделять:

- **индивидуальное управление** (управление одним субъектом);

турным компонентам деятельности. Поясним это утверждение.

В **процессном управлении** выделяют следующие основные функции: *планирование, организация* (как процесс), *мотивация* (стимулирование) и *контроль*.

В **проектном управлении** выделяют следующие фазы жизненного цикла проекта:

- **начальная фаза** (концепция): сбор исходных данных и анализ существующего состояния; определение целей, задач, критериев, требований и ограничений (внешних и внутренних) проекта, экспертиза основных положений, утверждение концепции проекта;
- **фаза разработки**: формирование команды, развитие концепции и основного содержания проекта, структурное планирование, организация и проведение торгов, заключение договоров и субдоговоров с основными исполнителями, представление проектной разработки и получение ее одобрения;
- **фаза реализации** проекта: ввод в действие разработанной на предыдущих фазах системы

управления проектами, организация выполнения работ, ввод в действие системы мотивации и стимулирования исполнителей, оперативное планирование, управление материально-техническим обеспечением, оперативное управление;

• *завершающая фаза*: планирование процесса завершения проекта, проверка и испытание результатов реализации проекта, подготовка персонала для эксплуатации результатов реализации проекта, их сдача заказчику, реализация оставшихся ресурсов, оценка результатов и подведение итогов, расформирование команды проекта.

Управление экономической устойчивостью, по нашему мнению, должно включать следующие укрупненные этапы:

• Разработка общих принципов и методов, направленных на идентификацию объекта управления, а также целей управления экономической устойчивостью.

• Разработка подходов к прогнозированию экономической устойчивости - создание основы для выявления и характеристики возмущающих воздействий, которые связаны с деятельностью предприятия.

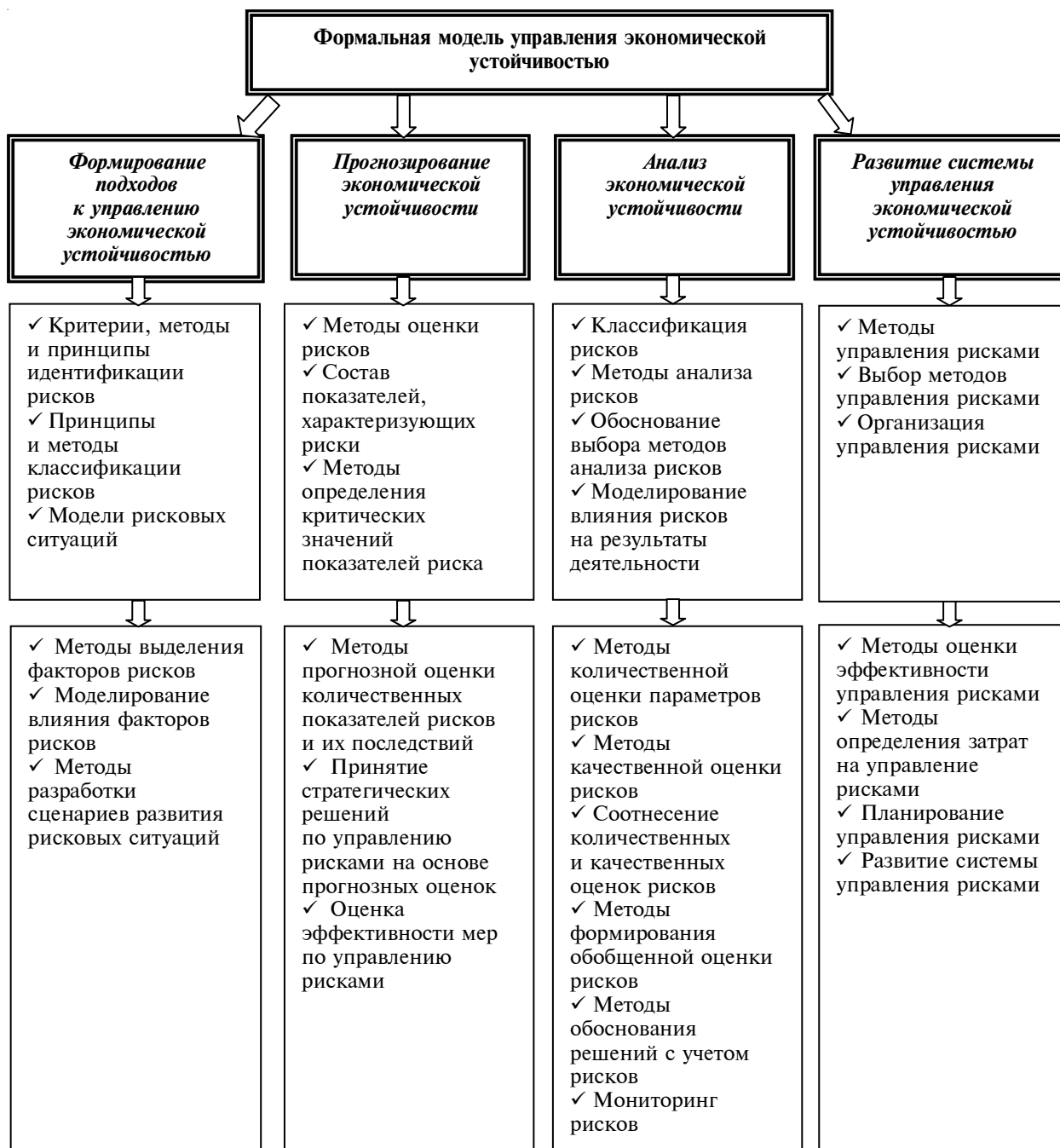


Рис. 4. Этапы формирования системы управления экономической устойчивостью

- Развитие методов анализа экономической устойчивости - обеспечение адекватного применения существующих методов и развитие новых подходов к проведению анализа экономической устойчивости.

- Повышение эффективности управления экономической устойчивостью за счет принятия рациональных решений, а также формирование системы управления экономической устойчивости и ее интеграция в систему управления предприятием.

На успех управления экономической устойчивостью промышленного предприятия влияет несколько взаимосвязанных факторов, к числу которых относятся:

- организация управления экономической устойчивостью;
- уровень развития инструментов, методов и средств управления экономической устойчивостью;
- качество исполнения мероприятий по управлению экономической устойчивостью.

Отсутствие или недостаточное проявление одного из данных факторов разрушает всю систему управления экономической устойчивостью.

Организация управления экономической устойчивостью промышленного предприятия включает информационное и методическое обеспечение, систему распределения прав, обязанностей,

мер по управлению экономической устойчивостью между всеми участниками процесса разработки и реализации решений.

Если рассмотреть процесс формирования системы управления экономической устойчивостью, то можно выделить ряд этапов (рис. 4):

- формирование подходов к управлению экономической устойчивостью;
- прогнозирование экономической устойчивости;
- анализ экономической устойчивости;
- развитие системы управления экономической устойчивостью.

На каждом из этапов используются соответствующие методы и подходы, позволяющие повысить эффективность управления предприятием с позиции его устойчивости в условиях неопределенности внешней и внутренней сред.

Таким образом, формирование системы управления экономической устойчивостью предприятия следует проводить с учетом знаний, полученных из общей теории управления, адаптируя их к экономическим системам. А сама система управления должна быть встроена в систему текущего и стратегического управлений предприятием.

---

<sup>1</sup> Bolton P., Dewatripont M. Contract Theory. Cambridge; L., 2005.

*Поступила в редакцию 05.03.2011 г.*