

Несомненно, более полная система показателей обеспечит принятие более объективного и качественного управленческого решения в области формирования, реализации и поддержки конкурентных преимуществ предприятия. Принятие управленческих решений в направлении комплексного обслуживания сегмента рынка является наиболее трудоемким и ответственным, поскольку отчетность предприятия не содержит достаточной информации для проведения анализа (информации о емкости рынка, количестве действующих и потенциальных конкурентов на отечественном рынке и за рубежом и т. д.).

Нами выделены наиболее важные и существенные показатели оценки конкурентных преимуществ. Представленная система показателей дает не только количественную оценку конкурентных преимуществ, но и отражает процессы их развития. Разработанная система базируется, прежде всего, на данных статистической отчетности. Ее главными преимуществами являются доступность, достоверность, быстрота сбора данных, возможность контроля изменений в производственно-хозяйственной деятельности как самого предприятия, так и его конкурентов.

Литература: 1. Ханжица В., Попов Е. Структура рыночного потенциала предприятия // Проблемы теории и практики управления. — 2001. — №6. — С. 63. 2. Ковалев А. И., Привалов В. П. Анализ хозяйственного состояния предприятия. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1999. — 216 с. 3. Мец В. О. Экономический анализ финансовых результатов та финансового стану підприємства: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — 132 с. 4. Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. Финансы предприятий. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 344 с. 5. Савчук В. П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций. — К.: Издательский дом "Максимум", 2001. — 600 с.

Стаття надійшла до редакції
10.12.2002 р.

УДК 658.5012

Сумин В. А.

УСТРАНЕНИЕ ПАРАЛЛЕЛИЗМА В РАБОТЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Изложены основные принципы анализа функциональной загрузки должностных лиц организационной структуры управления. Определена последовательность работ по совершенствованию организационной структуры управления предприятия на основе исключения параллельного исполнения функций должностными лицами.

© Сумин В. А., 2003

Современная хозяйственная деятельность обуславливает объективные причины, приводящие к возникновению противоречий и проблем в организации и функционировании систем управления предприятием. Во-первых, это переход на новые рыночные условия хозяйствования. Во-вторых, это постоянный дефицит ресурсов на общем фоне разрыва хозяйственных связей. В-третьих — резкое изменение специализации производства на путях строительства рыночной экономики Украины. В-четвертых, это изменение масштабов и видов хозяйственной деятельности [1, с. 93].

В начале двадцатых годов XX века Н. А. Витке пришёл к убеждению, что в управлении следует различать два направления [2, с.195]:

рационализацию трудового процесса, осуществляемую человеком во взаимодействии с вещественными факторами производства, или научную организацию труда — НОТ;

научную организацию управления, где хозяйственная деятельность человека определяется связями и отношениями с другими личностными субъектами хозяйственной деятельности. Эти связи и отношения определены конкретной областью деятельности — научной организацией управления — НОУ.

Н. А. Витке рассматривал управление так же, как товар — не как кусок сукна, а определённое отношение в системе реализации функций учёта, отчётности, организации труда и т. д. В реальной хозяйственной деятельности управленческие функции не материальны, они представлены связями и видами труда организованных работников, осуществляющих деятельность в направлении решения конкретных задач (функций) при движении к заданной цели. Как только в управленческой деятельности выделяется работник, в обязанности которого вменяется исполнение конкретных управленческих функций, возникает потребность в аппарате управления, который координирует, организует, контролирует, учитывает и планирует деятельность этого и других работников. Постепенно этот аппарат, с тем чтобы обеспечивать исполнение всех видов управленческой деятельности, начинает расти, несмотря на то что часть этой деятельности уже осуществляется другими работниками управленческой службы или же работа выполняется в другой службе аппарата управления предприятием. При этом управленческая функция всё в большей мере уточняется и конкретизируется. Чёткое определение функций работников аппарата управления исключает творчество и обуславливает гипертрофию деятельности всего аппарата управления, а документ, фиксирующий функциональные обязанности работника аппарата управления, — должностная инструкция — становится фетишем, ограничивающим или исключаящим полностью творчество в управленческой деятельности. При этом

детализация и уточнение должностных обязанностей в каждом структурном подразделении системы управления приводит к частичному перекрытию или перекрыванию работ по отдельным видам деятельности, для которых используется одинаковая информационная база. Но эти виды деятельности не характеризуются одинаковой ответственностью по подразделениям, где происходит совмещение. В табл. 1 в качестве примера приведены сведения об удельном весе одинаковых функций, исполняемых в подразделениях системы управления шахты "Комсомолец Донбасса". Данные свидетельствуют о том, что в подразделениях системы управления исполняются функции, которые отнесены к должностным обязанностям заместителя директора по производству. Иначе говоря, имеет место одинаковое по содержанию управленческое действие снизу вверх — от функциональных служб и сверху вниз — от заместителя директора по производству. В этой ситуации процесс управления при одностороннем целеполагании подвергается возвратно-поступательным действиям, или транзакциям, при которых существуют сопутствующие одинаковые или параллельные действия. При этом возникает дополнительная балластная нагрузка должностных лиц системы управления. В нашем примере эта балластная нагрузка должностных лиц функциональных служб систем управления составила

$$29,0 + 16,2 + 29,0 + 3,3 + 16,2 + 3,0 + 3,2 = 83,7\%.$$

Таблица 1

Уровень совмещения деятельности в подразделениях организационной структуры управления предприятием

Показатель совмещения деятельности (параллелизм в работе)	Функциональные службы системы управления предприятием						
	Техническая	Технологическая	Производственная	Материально-технического обеспечения	Экономическая	Бухгалтерия	Кадровая
Удельный вес функций заместителя директора по производству, исполняемых должностными лицами подразделений системы управления, %	29,0	16,2	29,0	3,3	16,2	3,0	3,2

Это означает, что практически одна должностная единица в системе управления используется для исполнения сопутствующих функций заместителя директора по производству. Таким образом,

можно утверждать, что в деятельности функциональных подразделений существуют взаимно перекрывающиеся по исполняемым функциям зоны деятельности, обусловленные, с одной стороны, нечеткой регламентацией этой деятельности, с другой — функциональной разобщенностью подразделений управления и наличием одинаковых исполнительских функций у должностных лиц системы управления.

Аналитический обзор последних публикаций по данной проблеме свидетельствует о том, что идет поиск путей эффективного упорядочения организационных структур управления в соответствии с целями и задачами, которые поставлены предприятием как социально-экономической системой. Так, И. Л. Дереповко предлагает формирование оптимальной организационной структуры производить в пространстве системных отношений и циклического развития во времени. Параметры функционирования системы управления в этом случае определяются циклами функционирования ее подразделений и звеньев в соответствии с планом и прогнозом развития предприятия [3]. Разрабатывается методология формирования системы управления фирмой на основе выявления функций управления, знаний, которыми должны обладать ее работники. Совокупность знаний работников системы управления, или базу знаний, составляют теоретические знания, результаты творческой деятельности, умения, навыки. Авторы исследования полагают, что управление будет эффективным, если состояние знаний по уровням и подразделениям организационной структуры управления отвечает целям и задачам фирмы [3; 4; 5; 6].

Большинство исследователей считают, что процесс управления и, следовательно, организационная структура управления определяются на основе разделения труда работников по функциональному, профессиональному, квалификационному и операционно-технологическому признакам, а также полномочиями, установленными иерархией управления. В целом исследования в области формирования эффективных организационных структур управления в наибольшей мере соответствуют ситуации, когда создается новая фирма, и в меньшей степени ориентированы на проблемы действующих предприятий.

На действующих предприятиях совершенствование организационных структур должно протекать адекватно изменениям в экономической системе. В настоящее время в Украине предприятию необходима управляющая система, которая будет иметь функциональную структуру, соответствующую функциям, реализуемым в экономической системе на этапе перехода к рыночным отношениям. Поэтому в работе по совершенствованию организационных структур управления также должна иметь место определенная и обоснованная последовательность.

Эта последовательность должна учитывать следующее: интеллектуальные активы работников системы управления, качество труда, информационные ресурсы, трудозатраты в системе управления. Кроме того, для практических работников наиболее ценной представляется методология с иллюстрациями ее практического использования.

Возвращаясь к приведенному выше примеру, следует отметить, что исключение функциональной разобщенности, приводящей к гипертрофии организационной структуры управления, позволяет обеспечить деятельность должностных лиц в едином управленческом механизме, где каждый его элемент работает не сам по себе, а в тесном взаимодействии, в системных отношениях. Игнорирование этого требования при формировании и совершенствовании аппарата управления имело место во всех кампаниях, проведенных государственными институтами, производственными объединениями, предприятиями и ведомствами по совершенствованию аппарата управления, в ходе которых исполнялись волонтаристские установки на регламентированное сокращение численности аппарата управления предприятием.

Поскольку в большинстве своем руководители предприятий в прошлом и настоящем начинают "совершенствовать" систему управления предприятием с сокращений, представляется необходимым изложить на конкретном примере методику и результаты исследований, обосновывающие эти сокращения.

Проведенные нами исследования подтвердили нецелесообразность применения административного подхода при формировании и совершенствовании аппарата управления на производственном объединении по добыче угля (Павлоградуголь). Результаты работы проиллюстрированы на примере службы техники безопасности объединения. В качестве исходного источника о функциональной качественной и количественной загрузке работника управленческих служб были приняты сведения, содержащиеся в должностной инструкции работника, в разделе "Обязанности" [7]. При анализе исходили из допущения, что все функциональные обязанности, регламентируемые этой инструкцией, обязательны для исполнения.

Анализ функциональных обязанностей должностных лиц структурных подразделений аппарата управления предприятия выполнен в соответствии со следующими установками: круг функций управления, реализуемых в структурном подразделении, остаётся неизменным; загрузка должностных лиц признаётся одинаковой при различии количества реализуемых в управленческой деятельности функций менее чем на 20%. Правомочность принятия приведенных установок в качестве исходных объясняется следующим.

Во-первых, в действующей иерархии управления отсутствуют аргументированные сведения о

целесообразности или нецелесообразности исполняемых в управленческой деятельности функций, и исключать их из определённого инструкцией перечня нерационально до тех пор, пока не будет установлена их значимость в управленческом процессе.

Во-вторых, условие равенства загрузки, при различии её менее чем на 20%, широко используется в качестве дисконтирования трудозатрат при нормировании труда.

В-третьих, исключение параллелизма достигается путем исполнительских функций и исключения ненужных видов деятельности в конкретном структурном подразделении аппарата управления.

Таким образом, в основу формирования состава аппарата управления положен принцип, в соответствии с которым структурные изменения будут произведены на основе перераспределения круга обязанностей должностных лиц за счёт их упорядочения, индивидуализации деятельности, а также повышения в результате этого ответственности.

Ход выполнения работы осуществлялся в соответствии со стандартами, по каждой функциональной службе управления формировалось поле функциональной загрузки (должностных лиц) на основании сведений, приведенных в должностных инструкциях.

При анализе функциональных обязанностей все контрольные функции, осуществляемые аппаратом управления за деятельностью подчинённых, рассматривались как необходимые. Если исполняемая функция определяла рутинный вид деятельности, компетентно выполняемый подчинённым, в этом случае наличие в аппарате лиц, осуществляющих контроль рутинной деятельности, признавался нецелесообразным.

Исполняемые в структурном подразделении должностными лицами функциональные обязанности были классифицированы по характеру работы с помощью специально разработанной неформальной шкалы оценок. Это было сделано для того, чтобы сформировать квалификационные требования к специалисту и выделить формализованные (рутинные) и творческие виды деятельности. Вариант этой шкалы выглядит следующим образом:

- руководство техническое и методическое;
- организация работ;
- совместная работа по выполнению конкретной функции;
- контроль за деятельностью подчинённых по исполнению конкретной функции;
- анализ деятельности;
- разрешение на ведение работ, оценка соответствия их проекту, техническим условиям и др.;
- индивидуальная, самостоятельная работа;
- согласование документов.

Использование приведенной или аналогичной шкалы позволяет фиксировать характер работы долж-

ностных лиц по исполнению управленческих функций и исключать те их виды, которые повторяют работу основного исполнителя, но не в полном объеме, с нечётко обозначенным уровнем ответственности.

В качестве примера в табл. 2 приведены данные, полученные в процессе совершенствования функций управления в службе техники безопасности производственного объединения по добыче угля. В этой службе разработкой и реализацией перспективных планов занимаются заместитель технического директора по технике безопасности и главный горняк по противопожарной защите, то есть в рассматриваемом случае их деятельность не разграничена. Функции старшего

инженера по охране труда и технике безопасности и старшего врача по санитарному надзору разграничены, но по квалификации. Учитывая, что функции промышленной санитарии закреплены за санитарно-эпидемиологическими станциями (СЭС), должностную единицу старшего врача в службе можно упразднить.

В рассмотренном примере в службе исполнялось 99 функций (видов деятельности). Однако суммарный итог исполнения обязанностей работниками функционального подразделения составляет (см. итоги по табл. 2):

$$40 + 24 + 29 + 22 + 12 + 8 + 16 = 151 \text{ (функцию).}$$

Таблица 2

Функциональная загрузка должностных лиц службы техники безопасности промышленного предприятия

№ п/п	Вид деятельности	Должностные лица						
		заместитель технического директора по технике безо- пасности	главный горняк по буро- взрывным работам	главный горняк по вентиля- ции и дегазации	главный горняк по противо- пожарной защите	старший инженер по охране труда и технике безопас- ности	инженер по охране труда и технике безопас- ности	старший врач по санитар- ному над- зору
1	Техническое и методическое руководство службой техники безопасности предприятия	Р						
2	Анализ состояния охраны труда и здоровья работников, причин нарушения здоровья	О				И		
3	Исследование и документирование аварий и несчастных случаев	П		П	П		П	
4	Контроль охраны труда и ее улучшения	К				К	К	
5	Разработка и осуществление перспективных и годовых планов улучшения условий охраны труда и промышленной санитарии	О			О	И		И
6	Разработка мероприятий по предупреждению эндогенных пожаров	А			О	К		
7	Обеспечение мероприятий по локализации и предупреждению взрывов угольной пыли	А	К					
...								
99	Определение маршрутов лиц надзора участка БТБ			К				
Итого функций		40	24	29	22	12	8	16
В том числе	Руководство техническое и методическое (Р)	1	-	-	-	-	-	-
	Организация работ (О)	11	5	4	9	-	1	-
	Совместная работа (П)	5	5	9	2	-	4	1
	Контроль за деятельностью (К)	7	7	5	6	6	2	8
	Анализ результатов деятельности (А)	9	1	8	2	1	1	3
	Разрешение на ведение работ (В)	3	-	-	-	-	-	-
	Индивидуальная работа (И)	3	5	1	3	5	-	4
Согласование документов (С)	1	1	2	-	-	-	-	

Это означает, что показатель параллелизма исполнения работ в службе техники безопасности составил

$$\frac{151}{99} = 1,53.$$

Таким образом, объем исполняемых работниками службы функций может быть сокращен на 53%. Сокращение должно быть произведено с учетом выделения творческих и контрольно-распорядительных видов деятельности. В группу творческих видов деятельности отнесены руководство (техническое и методическое), анализ деятельности, индивидуальная работа. Остальные функции отнесены к контрольно-распорядительному или формализованному виду деятельности. В приведенном примере число творческих функций составило 47, или 31,1% общего их количества в службе.

Полученные данные о параллельном исполнении функций и возможности их разграничения позволяют провести работу по совершенствованию управленческой деятельности в конкретной службе. Детальный анализ параллелизма исполнения функций по должностным категориям позволил исключить из штатного расписания три должностные единицы: старшего инженера по охране труда и технике безопасности, инженера по охране труда и технике безопасности, старшего врача по санитарному надзору. Не подвергшиеся сокращению виды деятельности перечисленных должностных лиц (23 функции) были распределены между оставшимися в штате должностными лицами. В результате исключения параллелизма и перераспределения функций численность работников службы может быть сокращена с 7 до 4 человек, то есть на 43%.

Приведенный пример анализа функций, реализуемых в аппарате управления, показал, что при неизменных информационных потоках, установившихся в системе управления предприятием, существующей оснащенности управленческих служб средствами машинной обработки информации и оргтехники функциональные и структурные изменения в системе управления могут быть произведены за счет перераспределения функциональных обязанностей должностных лиц с исключением параллельного исполнения работ по видам деятельности. Используемые в настоящее время в системе управления информационные технологии представлены компьютеризованными рабочими местами (КРМ), в исключительных случаях создаются отделы автоматизации управления предприятием и телекоммуникационные сети, провайдеры и интернет-провайдеры.

Современные информационные технологии имеют единичное, точечное применение и в ближайшей перспективе не приведут к изменению функций и структуры управления, поскольку на

реформирование экономических отношений и организационных структур требуется время, это в первую очередь. Во-вторых, формирование этой системы будет происходить в условиях реформирования внешних связей (внешних информационных потоков), определяемых переходной экономикой. В дальнейшем, в результате адаптации информационных потоков предприятия к рынку будет возможна разработка принципиально новой эффективной функциональной структуры управления, для которой будут сформулированы соответствующие требования по видам деятельности должностных лиц структурных подразделений системы управления.

Полученный результат является итогом первого этапа работы по совершенствованию управления предприятием. Последующая деятельность в области совершенствования структур и функций аппарата управления предприятием должна быть сориентирована на обоснование творческой и формализованной составляющих в деятельности должностных лиц иерархии управленческой структуры, установление рациональной их загрузки и диапазонов управляемости. При этом необходима оценка динамики соотношения видов деятельности в структуре загрузки должностных лиц по уровням квалификации исполнителей (их профессиональной подготовке) и должностным характеристикам. Также полученные результаты позволяют уточнить или установить совершенно новые параметры квалификационных уровней профессиональной подготовки специалистов для системы управления предприятием и могут быть положены в основу определения потребности государства в подготовке специалистов соответствующего профессионального направления.

Литература: 1. Полюс А. В. Теория и организация американского менеджмента. — М.: Изд. МГУ, 1991. — 152 с. 2. Проблемы перехода к рыночной экономике. — Доклад ДОНГУ, 1996. — 288 с. 3. Дерезовко І. Л. Питання підвищення ефективності функціонування системи управління підприємством // Регіональна економіка. — 2000. — №1. — С. 44 – 52. 4. Баранцев В. П., Вал О. М., Клейменов К. О., Степанов А. Е., Юдин Е. Г. Система управления знаниями компании // Вестник машиностроения. — 2001. — №8. — С. 55 – 61. 5. Курочкин А. С. Управление предприятием (профессиональный аспект): Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1998. — 144 с. 6. Трезнев Н. Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление: Учебное пособие для вузов. — М.: ПРИОР, 2002. — 240 с. 7. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. — М.: ПРИОР, 2001. — 256 с.

Стаття надійшла до редакції
11.01.2003 р.