

КООРДИНАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Лепя Р. Н., Филиппин И. В.

Координация управленческих процессов на предприятии представляет собой процесс согласования интересов и целей, упорядочения и регламентации действий элементов системы в ходе их непрерывного взаимодействия на различных иерархических уровнях управления с учетом рефлексивных составляющих. Приведена схема координации процессов целеполагания и управления развитием предприятия, а также предложены направления координации процессов целеполагания и планирования развития предприятия. Для разработки механизма координации процессов целеполагания предложена схема согласования дерева целей развития и синхронизации планов по их достижению, выделены направления координации в сферах организационного, информационного и ресурсного обеспечения, применен вероятностный подход к определению причин неправильной интерпретации координационных сигналов.

Координація управлінських процесів на підприємстві являє собою процес узгодження інтересів і цілей, упорядкування і регламентації дій елементів системи в ході їх безперервної взаємодії на різних ієрархічних рівнях управління з урахуванням рефлексивних складових. Наведено схему координації процесів цілепокладання і управління розвитком підприємства, а також запропоновані напрями координації процесів цілепокладання і планування розвитку підприємства. Для розробки механізму координації процесів цілепокладання запропоновано схему узгодження дерева цілей розвитку та синхронізації планів по їх досягненню, відокремлено напрямки координації в сферах організаційного, інформаційного та ресурсного забезпечення, застосовано імовірнісний підхід до визначення причин неправильної інтерпретації координаційних сигналів.

Coordination and management processes at the enterprise is a process of harmonization of interests and goals, streamline and regulation of the action of elements of the system during their continuous interaction on various hierarchical levels of management based on reflexive components. A chart of coordination processes of teleology and management by development of enterprise is given, and also directions of coordination of processes of teleology and planning of enterprise development are offered for. Developing of mechanism for coordinating the process of goal-setting the scheme of matching tree development goals and timing of plans to achieve them is offered, dimensions of coordination in the areas of organizational, informational and resource support are underlined, and probabilistic approach to determining the causes of misinterpretation of the coordination signals is used.

Лепя Р. Н.

д-р экон. наук ИЭП НАН Украины
Roman.Lepa@gmail.com

Филиппин И. В.

докторант ИЭП НАН Украины
Elena.Russiyan@gmail.com

ИЭП НАН Украины – Институт экономики промышленности НАН Украины, г. Донецк

УДК 65.012.7:330.46

Лепя Р. Н., Филипишин И. В.

КООРДИНАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Машиностроительные предприятия обладают сложной производственно-технологической, технической, функциональной и организационной структурой с множеством горизонтальных и вертикальных звеньев и связей между ними, характеризующихся высокой степенью информационного разнообразия, конфликтностью организационно-экономических и административных отношений. Такие особенности обуславливают важность настройки в системе управления (или системе контроллинга) такой управленческой функции, как координация, направленной на обеспечение эффективного развития предприятия посредством согласования всех уровней управления через процесс целеполагания. Координация является неотъемлемой функцией управления предприятием на всем эволюционном отрезке экономической науки. Сущность данной функции характеризуется междисциплинарным характером. Координация управленческих процессов на предприятии представляет собой процесс согласования интересов и целей, упорядочения и регламентации действий элементов системы в ходе их непрерывного взаимодействия на различных иерархических уровнях управления с учетом рефлексивных составляющих.

Г. Минцбергом выделяет пять механизмов координации: взаимное согласование, прямой контроль, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска и стандартизация навыков и знаний [1]. На практике для эффективной реализации задач функционирования и развития данные механизмы должны оптимально комбинироваться.

Междисциплинарный анализ функции координации проведен Мелом и Краустоном [2]. На основе проведенного анализа ими выделена теория координации как совокупность принципов согласования действий агентов посредством декомпозиции целей высшего уровня управления для низших уровней и их закреплением за одним или несколькими агентами, распределения ресурсов по функциям и формирования схемы информационного обмена между агентами с целью достижения общей цели. Тем самым, в задачах координации затрагиваются аспекты теории систем и кибернетики, теории организаций и управления, информационных технологий, лингвистики и психологии.

Дополним данную точку зрения на координацию другими определениями этого термина. Координация представляет собой функцию управления (и управленческую деятельность), благодаря которой происходит согласование, соподчинение, приведение в соответствие понятий, целей, действий, функций и процессов разных организационных единиц [3]. В определениях Дж. Моррисея, Т. С. Клебановой и других авторов подчеркивается два типа управленческих действий – во-первых, предварительное согласование активностей подразделений и условий для их реализации в ходе подготовки планов, а во-вторых, согласованная реакция на возникающие преграды и проблемы при выполнении утвержденных планов по достижению определенных целей развития или (и) функционирования [4, 5].

Координация обеспечивает согласование совместных действий экономических субъектов для достижения общей цели, увязку оперативной деятельности и процессов развития, соподчинение локальных целей и задач с главной целью [4, 6]. Координация предполагает выполнение или использование результатов функции контроля для обеспечения соответствия стратегии развития и режима функционирования установленным целям, предписанным

стандартам и нормативам, а также создание условий для выполнения организационными единицами действий, а в стратегическом масштабе проектов, необходимых для достижения целей развития [5]. Прерогативой координации является установление рациональных связей между организационными единицами предприятия на всех уровнях иерархии и соблюдение обратной связи [7]. Результатом координации является согласованность работы всех составляющих экономической системы на разных уровнях управления [8].

Тем не менее, в научных исследованиях по проблемам координации сложных экономических систем не достаточно представлены теоретические положения и инструментарий координации процессов целеполагания в управлении развитием предприятия. В одних работах цель, установленная наивысшим органом системы управления, принимается незыблемой, к которой предприятие должно непременно прийти. В других работах указывают, что корректировка целей развития необходима, но она является прерогативой высшего управленческого звена и осуществляется посредством концентрации и обработки информации о результатах работы подразделений (системы низшего уровня).

Целью данной статьи является разработка механизма координации процессов целеполагания в управлении развитием предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо проведение следующих задач исследования: соотношение причин неправильной интерпретации координационных сигналов; формализация функции координации процессов целеполагания и управления развитием предприятия на основе декомпозиции исходной задачи для точек контроля на нижних уровнях управления и агрегировании информации, передаваемой ими на верхний уровень управления; определение комплекса направлений координации процессов целеполагания, планирования и реализации стратегий, программ и проектов развития предприятия на основе анализа задач организационного, информационного и ресурсного обеспечения.

Эффективность координации зависит не только от качества обработки информации системой координации (координационным центром), но и от правильной интерпретации управленцами в точках контроля (или центрах ответственности в организационной структуре предприятия) полученных координационных сигналов, искажение и сокрытие которых может происходить вследствие субъективных оценок, в которых существенное место занимает собственное стремление сотрудников к сохранению своего статуса в общей структуре организационно-экономических отношений, а также под влиянием субъективных целей и мотивов [9, 10].

Недостаточно проработаны методики проверки компетентности управленцев. Сама угроза прохождения процедуры проверки вызывает психологическое напряжение у сотрудников и может спровоцировать их на поиск внешних причин неправильной интерпретации, являющихся второстепенными или незначимыми для процесса координации. Возможны также задержки в принятии и реализации управленческих сигналов путем их многократного уточнения. У координационного центра с целью минимизации риска неполноты информации может проявляться склонность к сбору излишней информации, более тщательной обработке данных и более детализированному описанию отправляемых им указаний, что, естественно, приводит к увеличению продолжительности цикла координации. Поэтому практика проверки компетентности сотрудников координационного центра и точек контроля после возникновения ситуации неправильной интерпретации координационных сигналов может привести к системным конфликтам целей, интересов и понимания.

Поэтому превалирующим способом выявления факта неправильной интерпретации является оценка вероятности неполной информации (p_1) и ошибок в реализации поступивших

координационных сигналов вследствие наступления событий, внешних по отношению к точке контроля (p_2). Остальные случаи являются следствием некомпетентности – вероятность p_3 (1):

$$p_3 = 1 - (p_1 + p_2), \tag{1}$$

где p_1 – вероятность неполной информации; p_2 – вероятность ошибок.

Следовательно, оценка вероятности проявления некомпетентности в интерпретации координационных сигналов осуществляется косвенно.

После окончания выполнения подразделением поставленной перед ним задачи им посылается соответствующее сообщение в систему координации и отчете о достигнутых результатах. Отклонения в реализации целей G_m ($m = \overline{1, M}$) и планов $PP_{n,k}$ ($k = \overline{1, K}$) для n процессов ($n \in N$), допущенные ошибки и непредусмотренные события, выявленные в результате осуществления функции контроля за выполнением отдельного процесса, поступают в систему координации SC . Иными словами, если в l -й точке контроля процесса TK_l зафиксированы отклонения, проблемные ситуации, ошибки и последствия негативных событий, то соответствующий информационный сигнал посылается в систему координации SC . Следует подчеркнуть, что в нее поступают данные из L точек контроля всех процессов TK_l ($\forall l = \overline{1, L}$) на предприятии, а также данные мониторинга внешней среды.

Задача системы координации SC заключается в корректировке дерева целей IG и планов N процессов $PP_{n,k}$ ($n = \overline{1, N}, k = \overline{1, K}$), следуя принципам согласованности различных процессов, целостности общего процесса развития предприятия, стабильности его функционирования, упорядоченности мероприятий (проектов). Скорректированные цели IG_m^* и планы $PP_{n,k}^*$ передаются системой в точки контроля процессов TK_l .

Данные связи между системой координации и точками контроля, обеспечивающие качество процесса целеполагания в управлении развитием предприятия и его деятельности представлены на рис. 1.

На рис. 2 указаны направления координации процессов целеполагания и планирования в управлении развитием предприятия $\langle CDR1, \dots, CDR7 \rangle$, пунктирные стрелки с длинным штрихом показывают связи между задачами и функциями (блоками) ресурсного, организационного и информационного видов обеспечения развития предприятия в рамках выделенного направления координации. Между направлениями координации существуют сторонние связи, отображенные на рисунке с помощью пунктирных стрелок с мелким штрихом, которые свидетельствуют о весомой взаимозависимости показателей и целей развития, распределенных по этим направлениям. Это означает, что изменение целей и параметров функций, принадлежащих одному из направлений, автоматически приводит к изменениям целей в функциях, принадлежащих другому направлению координации.

Рассмотрим смысл и предназначение выделенных направлений координации процессов целеполагания и планирования в управлении развитием предприятия.

CRD1. Для ускорения выработки координирующих сигналов прибегают к сопоставлению фактически достигнутых показателей оценки уровня развития предприятия, сложившихся структурных отношений с «идеальными», плановыми, желаемыми, и (или) ожидаемыми значениями параметров и характеристик, содержащихся в концептуальных рациональных моделях организации предприятия и процесса целеполагания.

CRD2. Составление и корректировка глобальной цели развития предприятия и стратегия ее достижения и их декомпозированных составляющих – дерева целей и частных стратегий, должна соответствовать принятым моделям организации, целеполагания и планирования развития с целью соблюдения целостности логики процесса управления развитием, согласованности планируемых и реализуемых проектов, управляемости организационных изменений.

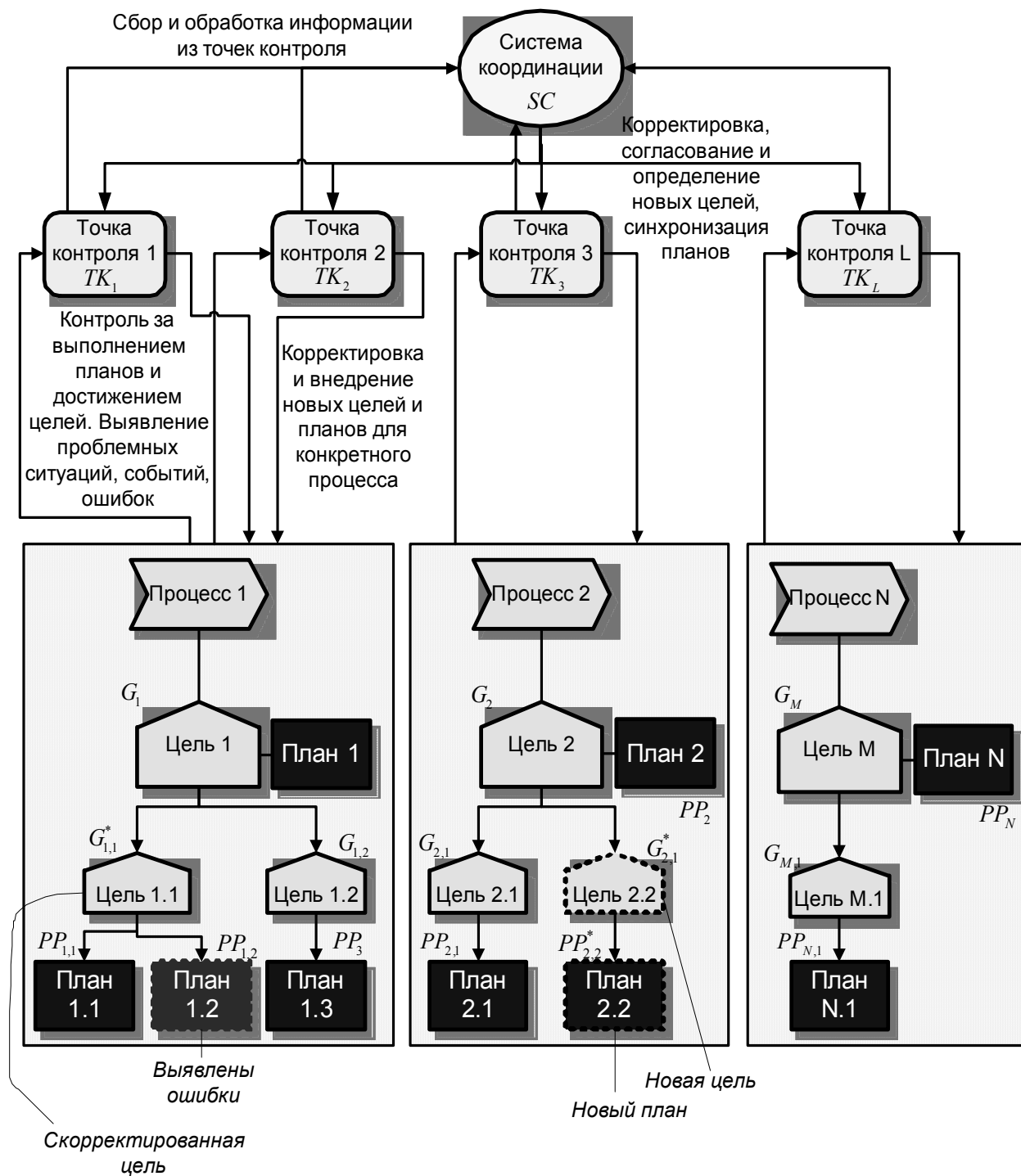


Рис. 1. Схема координации процессов целеполагания и управления развитием предприятия

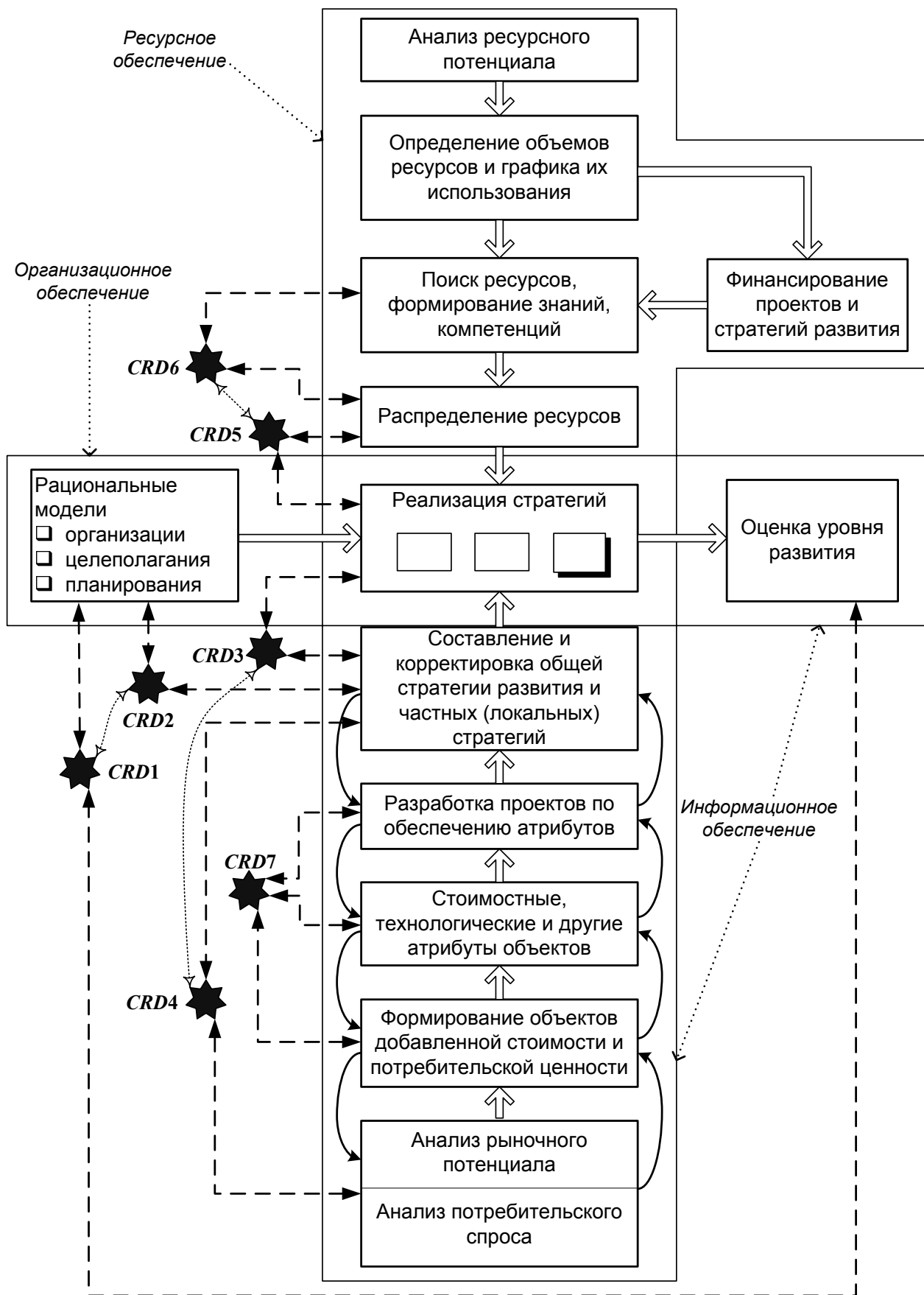


Рис. 2. Направления координации процессов целеполагания и планирования развития предприятия

CRD3. Это направление отвечает за координацию реализации стратегии развития и связанных с ней проектов по улучшению производственной, коммерческой и финансовой деятельности, увеличение их общего вклада в достижение целей. Изменения в целях и экономическом состоянии потребителей и торговых компаний инициирует пересмотр целей частных стратегий. Если ожидается, что целевые результаты чистых стратегий выйдут за допустимые пределы в результате текущих изменений, то происходит переход к корректировке глобальной цели.

CRD4. Эффективность реализации проектов и стратегии развития зависит от взаимопонимания, согласованности действий и интеграции предприятия с его представителями на рынке (аффилированными торговыми компаниями), подрядчиками и контрагентами.

CRD5. Координация ресурсного обеспечения мероприятий по развитию предприятия с целью концентрации ограниченных ресурсов на главных направлениях развития и проблемных ситуациях, устранения и предотвращения образования дефицита и излишков ресурсов на разных стадиях стратегии и проектов.

CRD6. Координация целей подразделений в сфере ресурсного обеспечения развития предприятия и обучения персонала. Осуществляется синхронизация действий по закупке ресурсов, привлечению инвестиций, кредитов, тренингам, повышению квалификации и другим процессам ресурсного обеспечения с целью предотвращения потерь вследствие дефицита или избытка ресурсов, диспропорции ресурсов на разных программах и проектах, образования «слабых мест» и т. п.

CRD7. Координация целей инновационных проектов, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в соответствии с маркетинговыми целями, основанными на определении объектов добавленной стоимости и потребительской ценности.

ВЫВОДЫ

Таким образом, для улучшения работы механизма координации процессов целеполагания в управлении развитием предприятия предложена схема согласования дерева целей и синхронизации планов по их достижению посредством организации прямых и обратных связей между центром координации и точками контроля и выделены направления выработки координационных сигналов в сферах организационного, информационного и ресурсного обеспечения. При этом в анализе качества координации используется соотношение причин неправильной интерпретации координационных сигналов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Минцберг Г. *Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения* / Г. Минцберг, Д. Куин, С. Гошал. – СПб : Питер, 2001. – 688 с.
2. Malone Thomas W. *Toward an interdisciplinary theory of coordination* / Thomas W. Malone, Crowston Kevin // CCS TR № 120, SS WP № 3294-91-MSA, April. – 1991. – 48 p.
3. Стерлигова А. Н. *Анализ значения термина «интеграция» в контексте управления организацией* / А. Н. Стерлигова // *Логистика и управление цепями поставок*. – 2005. – № 6. – С. 36–54.
4. Клебанова Т. С. *Модели и методы координации в крупномасштабных экономических системах* / Т. С. Клебанова, Е. В. Молдавская, Чанг Хонгвен. – Х. : Бизнес Информ, 2002. – 148 с.
5. Моррисей Дж. *Целевое управление организацией* / Моррисей Дж. – М. : Сов. радио, 1979. – 144 с.
6. *Управление организацией : энциклопедический словарь*. – М. : Инфра-М, 2001. – 822 с.
7. *Рефлексивные процессы в экономике: концепции, модели, прикладные аспекты : монография* / под ред. Р. Н. Лены : НАН Украины, Ин-т экономики и пром-ти. – Донецк : АПЕКС, 2010. – 306 с.
8. Мескон М. *Основы менеджмента* / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2006. – 720 с.
9. Кузнецов Н. А. *Информационное взаимодействие в технических и живых системах* / Н. А. Кузнецов / *Информационные процессы*. – 2001. – № 1, Т. 1. – С. 1–9.
10. Simon H. *Behavioral Model of Rational Choice* / H. Simon // *Quarterly Journal of Economics*. – 1955. – Vol. 69. – P. 99–118.