

Н.Р. Кельчевская, д-р экон. наук, проф.,
А.В. Скрипник, аспирант
УГТУ–УПИ, Екатеринбург

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Рассматривается роль и место механизма управления в условиях плановой и рыночной экономик. Уточняется понятие «механизм управления», его основные элементы и показывается их взаимосвязь. Предлагается алгоритм формирования механизма управления предприятием и этапность его применения, в основу разработки которых положена идея взаимоувязки системы показателей и системы планирования предприятия.

Совершенствование управления – огромный и еще мало востребованный резерв повышения эффективности хозяйственной деятельности во всех отраслях производства.

Механизмы управления характерны для всех областей человеческой деятельности: военной, технической, экономической и социальной. Его искусство накапливалось в течение всей истории развития человечества.¹

Опыт повседневной жизни, результаты научного наблюдения процессов в природе и общественных явлений свидетельствуют, что многие сложные системы, состоящие из большого числа взаимодействующих подсистем, при определенных условиях обладают способностью к самоорганизации и эволюции. При этом современная наука подчеркивает, что важнейший источник прогресса – понимание мира как процесса эволюции. Поэтому для уточнения содержания понятия «механизм управления» используется систематизация признаков эволюции, история которой есть история возникновения все более сложных структур из простых. В этом смысле становление механизма управления как функциональной системы связано с процессом эволюции и лежит в основе процессов саморегуляции и саморазвития живой природы, общественных и технических систем. Венцом многовековой эволюции принципа действия механизма управления стало создание такой науки, как кибернетика, кото-

рая установила общность механизма управления для живой природы, техники, общества и мышления, выявила энтропийную сущность управления, неразрывную связь отражения информации с процессами организации¹.

При этом подчеркивается, что в механизме управления фундаментальная роль принадлежит принципу обратной связи. Там, где он или вообще отсутствует, отсутствуют или искажаются смысл и результаты управления. В общей форме этот принцип гласит: в любом взаимодействии источник (субъект информации и управления) и приемник (объект информации и управления) неизбежно меняются местами.² Следовательно, и в процессе управления происходит обратное влияние объекта управления на его субъект. Далее принцип обратной связи предполагает в качестве необходимого момента обмен информацией, т.е. осуществляется информационное воздействие объекта управления на его субъект. В обществе этот принцип действует непрерывно, поскольку ответные действия управляемой системы влияют на динамику управленческих актов управляющей системы, постоянно учитывающей поступающую информацию. При этом субъект и объект уп-

¹ Основы управления предприятием: современные тенденции в управлении: учеб. пособие: В 3-х кн. Кн.1/ Под. ред. Г.И. Андреева, В.А. Тихомирова. М.: Финансы и статистика, 2005. 400 с.

² Спиркин А.Г. Философия. М.: Гардарика, 1998.

правления на какое-то время осуществляют ротацию, т.е. субъект управления становится объектом и наоборот.¹

В условиях централизованно-плановой системы управления экономикой хозяйственный механизм управления (вариант термина – экономический механизм) рассматривался как составная часть системы управления народным хозяйством, с помощью которой вырабатываемые государственными органами управления решения о конкретных целях, путях и средствах развития страны, отрасли, региона, предприятия трансформируются в систему интересов людей и их действия. Структура хозяйственного механизма представлялась в виде совокупности трех элементов: планирование, хозяйственное стимулирование и организация управления. При таком подходе к формированию механизма управления из его состава исключается наиболее активная часть – мотивы деятельности людей. Механизм управления был призван подчинить интересы людей решениям, принятым сверху. Такой механизм может иметь место в случае, когда используются только административно-командные методы управления.

Очевидно, что механизм управления экономикой будет эффективен лишь в том случае, когда он усиливает мотивацию деятельности людей, а сдвиг мотивов на объективные цели деятельности достигается на основе согласования выдвигаемых предприятием целей и интересов людей.

Переход к рыночной экономике ознаменовался отвержением организационно-административного мономеханизма в силу его неэффективности. На первый план была выдвинута задача создания мономеханизма другой природы – экономического механизма. Однако, по-прежнему, необоснованно игнорируется роль мотивационных механизмов. Отказ от организационных механизмов управления вместо их адаптации к новым условиям хозяйствования и игнорирование мотивационных механизмов приводит к неэффективности вновь создаваемого экономического механизма, что со всей очевидностью подтверждается ходом экономической реформы, сопровождаемой деградацией производства и инфляцией. Успешно решить задачу преодоления экономического спада и обеспечить экономическое, научно-техни-

ческое и социальное развитие возможно только в том случае, если в ходе экономической и социально-политической реформы будет создан эффективный механизм управления, в котором оптимальным образом сочетаются механизмы различной природы.

В литературе по менеджменту и теории управления можно встретить следующие определения «механизм управления».

Механизм управления предприятием – это прежде всего иерархическая система административных органов и управленческих структур, при помощи которой согласованно решаются основные задачи и достигаются цели, стоящие перед предприятием (фирмой), устанавливаются внутренние связи, осуществляется контроль исполнения, используются рычаги воздействия, охватывающие деятельность всех звеньев и работников предприятия – от рабочего до директора³.

Таким образом, система управления предприятием представляет собой единый механизм, каждое звено которого выполняет предназначенную ему функцию, взаимосвязанную с функциями других звеньев.

Механизм управления выражается в форме организации управления, которая состоит из организационной структуры управления; управленческого персонала; обеспечивающих подсистем (информационной, технической, математической)⁴.

На наш взгляд, представленные определения не в полной мере отражают суть понятия «механизм управления». Принимая во внимание, что механизм управления является сложной категорией управления, а также учитывая элементы, входящие в его состав, нами было уточнено определение «механизм управления» следующим образом:

Механизм управления – это сложная категория управления, необходимая для реализации управленческого решения, направленного на достижение конкретных целей объекта управления, путем воздействия на конкретные факторы с использованием ресурсного потенциала.

³ Экономика предприятия (фирмы): учебник/ Под ред. О.И. Волкова и О.В. Девяткина. 3-е изд. М.: ИНФРА-М, 2003. 601 с.

⁴ Брасс А.А. Основы менеджмента: учеб. пособие. Мн.: ИН «Экоперспектива», 1999. 239 с.

Таким образом, для любого отдельно взятого объекта управления механизм управления можно рассматривать как совокупность категорий управления, таких как цель управления, критерии управления, факторы управления, инструменты управления, ресурсы управления. В данном случае каждая категория управления является элементом механизма управления:

- цель управления – важнейшая категория механизма управления;
- критерии управления представляют собой количественный аналог целей;
- факторы управления – элементы объекта управления и их связи, на которые осуществляется воздействие в интересах достижения поставленных целей;
- инструменты управления представляют то, с помощью чего можно оказывать воздействие на факторы управления;
- ресурсы управления – материальные и финансовые ресурсы, социальный и организационный потенциалы, при использовании которых обеспечивается достижение поставленной цели.

Принимая во внимание вышеизложенное, а также опираясь на труды таких авторов, как И. Ансофф, Г.И. Андреев, О.И. Волков, А.А. Брасс, А.И. Ильин и др. и сформулированное нами определение механизма управления, мы предлагаем свой алгоритм формирования механизма управления предпочтением (рис.1).

Исходными элементами для формирования механизма управления являются конкретный объект управления и желательная цель трансформации состояния или деятельности этого объекта.

Первым шагом будет согласование указанных элементов, т.е. формирование пары категорий (объект управления, цель управления). Далее цель управления трансформируется в задание (критерий управления), т.е. формируется пара (цель управления, критерий управления). В последующем определяются факторы управления, на которые необходимо воздействовать, чтобы выполнить это задание, т.е. формируется пара (критерий управления, факторы управления).

Если требуемая совокупность факторов управления не может быть сформирована, то уточняется объект управления и (или) цель управления. В соответствии с природой факторов управления выбираются инструменты воздействия, т.е. формируется пара (факторы управления, инструменты управления). И, наконец, определяется совокупность потребных ресурсов управления (материальные ресурсы, социальный и организационный потенциалы), посредством которых организуется управляющее воздействие на состояние соответствующих факторов управления, в том числе осуществляется сдвиг мотивов деятельности на цели управления. На данном этапе последовательно формируются пары: инструменты управления, ресурсы управления и факторы управления, ресурсы управления.

Результатом этих воздействий будет приведение объекта управления в соответствие с поставленными целями. Если не может быть мобилизован нужный объем ресурсов, потребуется вновь вернуться к паре (объект управления, цель управления). Это наиболее общее представление механизма управления. Далее мы предлагаем разбить предложенный механизм управления на семь этапов и конкретизировать отдельные его элементы (рис. 2).

1 этап. На первом этапе проводится анализ результатов деятельности объекта исследования за прошедшие периоды.

2 этап. Формулирование цели управления, которая должна отражать желаемое состояние объекта управления.

3 этап. Согласование объекта управления и цели управления.

4 этап. Согласование цели управления с системой показателей происходит путем установления конкретных значений показателей. На данном этапе считаем целесообразным использовать в качестве критерия управления систему показателей, разработанную для данного объекта управления. Система показателей не только позволяет конкретизировать цель управления, но и впоследствии осуществить контроль над выполнением поставленной цели, поскольку степень достижения поставленной цели управления – количественная величина, характеризующая расхождение между требуемыми и достигнутыми результатами.



Рис. 1. Алгоритм формирования механизма управления предприятием

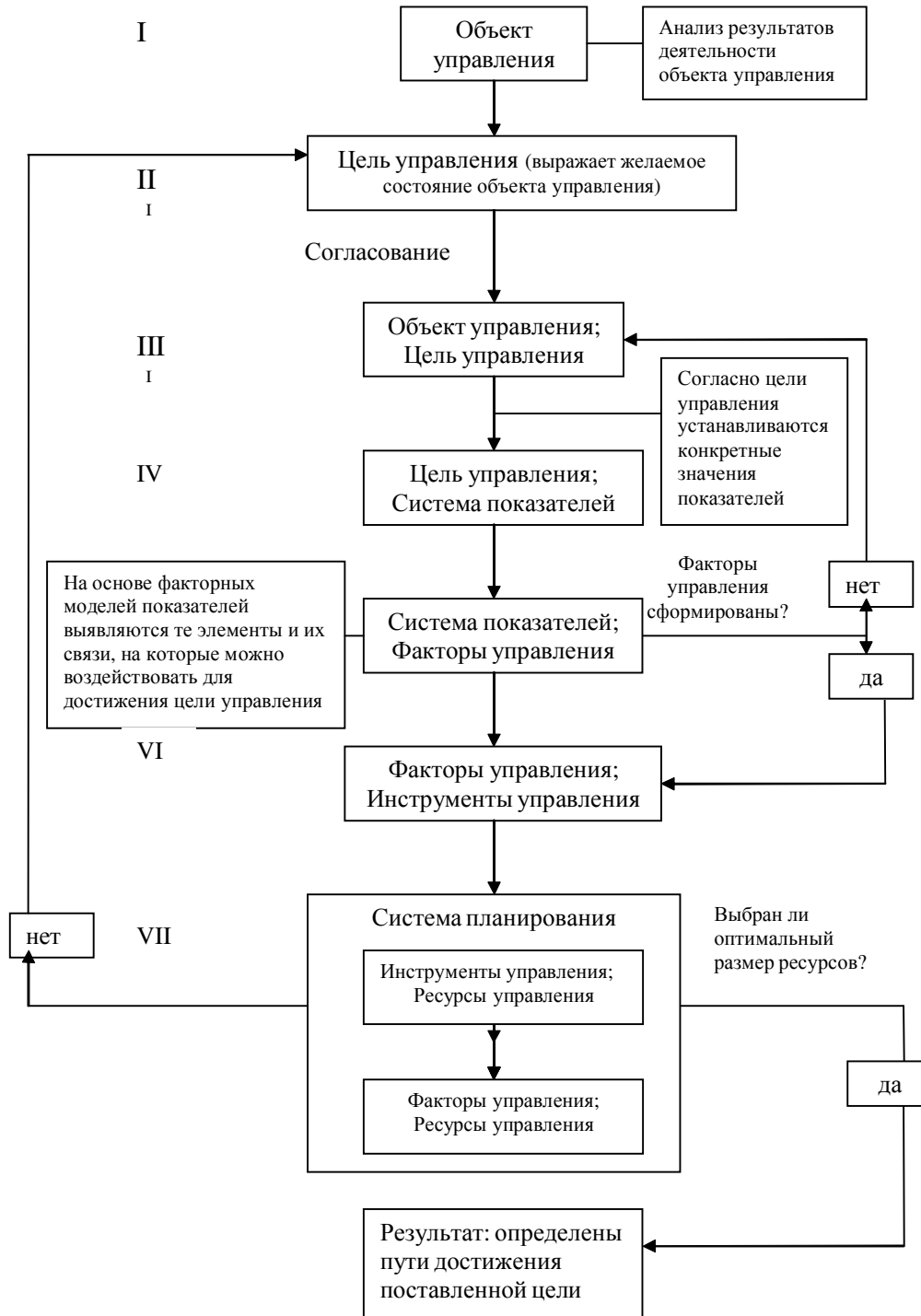


Рис. 2. Этапы алгоритма формирования механизма управления предприятием

5 этап. Согласование системы показателей и факторов управления. На данном этапе необходимо выявить, на что именно нужно воздействовать для достижения цели управления. Это будет возможно, благодаря разработанным факторным моделям показателей. Система показателей представляет собой совокупность показателей, связанных между собой причинно-следственными связями. Если факторы управления не были сформированы, то необходимо вернуться к третьему этапу.

6 этап. Согласование факторов управления с инструментами управления. Результат предыдущего этапа – выбор элементов, на которые необходимо осуществлять воздействие для достижения поставленной цели. Цель данного этапа – определить, с помощью чего будет осуществляться воздействие на выбранные элементы.

7 этап. Представляет собой последовательное согласование двух пар элементов управления – инструменты управления и ресурсы управления; факторы управления и ресурсы управления. Цель данного этапа заключается в том, чтобы определить возможность использования факторов и инст-

рументов управления при данном объеме ресурсов. Для этого на данном этапе мы предлагаем использовать систему планирования. Система планирования позволяет увязать факторы, ресурсы, показатели, инструменты таким образом, чтобы они работали на достижение поставленной цели.

Таким образом, если выбранные факторы и инструменты управления согласованы с ресурсами управления, то выявлены пути достижения объектом управления поставленной цели. В противном случае поставленную цель достичь не представляется возможным, следовательно, необходимо вернуться ко второму этапу и сформулировать достижимую цель.

Итак, реальный механизм управления всегда конкретен, т. к. направлен на достижение конкретных целей путем воздействия на конкретные факторы, обеспечивающие достижение поставленной цели, и это воздействие осуществляется путем использования конкретных ресурсов или потенциалов. Он формируется каждый раз, когда принимается управленческое решение путем согласования всех элементов механизма управления.