

*На правах рукописи*

ПАТРОНОВ Эдуард Львович

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-  
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО БАЗИСА РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ

*Специальность 08.00.05 — экономика и управление  
народным хозяйством*

*(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами —  
промышленность)*

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Ижевск  
2003

Работа выполнена в Нижегородском государственном университете  
им. Н.И.Лобачевского

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор  
Удалов Федор Егорович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Некрасов Владимир Иванович

кандидат экономических наук, доцент  
Игошина Ирина Анатольевна

Ведущая организация - Мордовский государственный университет  
им. Н.П. Огарева

Защита состоится 14 февраля 2003 г. в 15.00 на заседании  
диссертационного совета ДМ 212.275.04 в Удмурдском  
государственном университете по адресу: 426037, г.  
Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 4, ауд. 431.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Удмуртского  
государственного университета

Автореферат разослан "12" января 2003 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук, профессор



Баскин А.С.

## I. Общая характеристика работы

Актуальность исследования. Рост самостоятельности промышленных предприятий и усиление роли рыночных рычагов в развитии экономики и в этом контексте необходимость перестройки методов хозяйствования, переход на экономические методы управления в условиях ускорения темпов научно -технического прогресса и повышения уровня технической оснащенности процессов управления все большую актуальность приобретает проблема формирования современной информационно-технологической и организационно-временной системы управления на промышленных предприятиях. Особую актуальность данная проблема приобретает для крупных промышленных комплексов машиностроительного профиля, которые являются фундаментом российской экономики и которые особенно остро ощутили информационно-структурный вакуум, образовавшийся вследствие ликвидации централизованной отраслевой системы управления экономикой. Острейший экономический кризис, ликвидация системы государственного заказа и либерализация внешнеэкономической деятельности поставили эти предприятия в особенно сложное положение. В этой ситуации управленческий фактор является по существу определяющим фактором в борьбе за выживание и дальнейшее развитие предприятий. Квалификация руководителя, его опыт, подходы к решению организационно-экономических, технико-технологических и социально-психологических проблем все в большей мере определяют уровень эффективности функционирования всех звеньев промышленного предприятия.

Одной из характерных тенденций современного этапа развития мировой экономики является сокращение жизненного цикла выпускаемой продукции. Это ведет к возрастанию темпов инновационной деятельности, росту информационных потоков, динамичности организационных структур управления, требует постоянного наращивания потенциальных возможностей всех управленческих звеньев. Вышеизложенное обуславливает необходимость и актуальность проведения исследований реальных управленческих проблем на крупных промышленных комплексах и поиска путей их решения.

Диссертационное исследование посвящено анализу проблем управления и поиску направлений роста эффективности управленческой деятельности на предприятиях машиностроения (область исследования 15.13. инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов; 15.26 - методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации и управления отраслями и предприятиями машиностроительного комплекса).

Изученность проблемы. Роль и место управления в росте эффективности производства, взаимосвязи между уровнем квалификации руководителей и качеством

управленческой деятельности достаточно широко исследованы и отражены как в отечественных, так и в зарубежных литературных источниках. Эти проблемы нашли отражение в трудах А.Г.Аганбегяна, В.Г.Афанасьева, Ю.П.Васильева, Д.М.Гвишиани, Л.И.Гвенко, О.С.Виханского, Б.З.Милянса, Л.И.Меньшикова, Ф.М.Русинова, О.В.Козловой, А.М.Омарова, Г.Х.Попова, А.В.Тихомировой, Ф.Е.Удалова, Л.И.Панова и многих других.

Из современных зарубежных специалистов здесь следует отметить работы П.Дракера, У.Оучи, А.Печчи, Ч.Макмиллана, Г.Кунца, К.Киллена, Т.Питерса, Р.Уотермена, С.Янга, М.Мескона, М.Альберта, Ф.Хедоури, Дж.Грейсона, К.О'Делл и др.

Большинство отечественных исследователей в силу временного фактора анализировали проблемы управления в условиях жестко централизованной системы управления. Ни в коем случае не умаляя значимости этих исследований, видимо, надо отметить, что в современных условиях уровень ответственности руководителей и значимость управленческого фактора для результатов функционирования *предприятий* существенно выросли, а, следовательно, управленческие проблемы приобрели несколько иное и более острое звучание.

Что касается трудов зарубежных специалистов, то они отражают ситуацию в устоявшейся рыночной экономике, которая лишь только формируется в России.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что выбор темы исследования обусловлен необходимостью решения современных актуальных теоретических и практических управленческих проблем, присущих крупным промышленным предприятиям машиностроительных отраслей народного хозяйства России.

Целью диссертации **является**:

Определение структурных, информационных и кадровых проблем формирования организационно-управленческого базиса развития промышленных предприятий в современных условиях и основных направлений их решения.

В процессе реализации целей предполагается решение следующих задач:

- исследовать роль управления в интенсификации производства;
- проанализировать организационные и информационные структуры управления и возможные пути их адаптации к возросшей динамике внешней среды;
- установить преимущества и недостатки крупных промышленных комплексов, связанные с изменившимися условиями хозяйствования;
- определить влияние кадрово-управленческого потенциала на результаты деятельности предприятий;
- выявить резервы **роста** эффективности труда руководителей и предложить направления использования этих резервов.

**Объектом исследования** являются крупные промышленные предприятия г. Н.Новгорода и области, в т.ч. ОАО «ГАЗ», ОАО «Павловский автобус», ОАО «Теплообменник», государственное предприятие «Завод им. М.В. Фрунзе».

Предметом исследования являются организационно-экономические, информационные и кадровые проблемы управления предприятиями в условиях либерализации экономики.

Теоретической и методологической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных авторов, некоторые директивные и нормативные документы и материалы различных властных структур, отдельные материалы статистической отчетности **предприятий** и органов госстатистики, материалы, полученные в процессе непосредственных исследований, проведенных автором.

**Новые научные** результаты состоят в следующем:

- определены основные факторы возрастающей роли управления в интенсификации производства при либерализации экономики;
- выявлены новые направления роста динамичности организационных и информационных структур управления;
- обоснован рост уровня автономности функционирования внутренних структурных образований предприятий при приоритетности интегральных целей последних и необходимость создания мощной прогнозной службы, разрабатывающей направления стратегического развития предприятий;
- установлены количественные и качественные взаимосвязи между уровнем управленческого потенциала и эффективностью функционирования предприятий;
- оценено влияние инновационного, кадрового и поведенческого факторов на результаты деятельности предприятия и предложены рекомендации, направленные на практическое использование имеющихся резервов.

**Практическая значимость** диссертационных исследований состоит в том, что их результаты пригодны к практической реализации на крупных промышленных предприятиях со сложной организационной и информационной структурой управления. При этом установленные количественные взаимосвязи между некоторыми резервами и полученными от их использования результатами позволяют заранее определить с достаточно высоким уровнем достоверности получаемый при этом эффект.

Результаты исследований нашли практическое использование на ОАО «Павловский автобус», ОАО «Теплообменник», государственном предприятии «Завод им. М.В. Фрунзе». Некоторые результаты исследований использованы при написании учебника «Персональный менеджмент», соавтором одной из **глав** которого является соискатель. Кроме того, ряд материалов использован автором в преподавательской деятельности ННГУ им. Н.И. Лобачевского,

Апробация исследований. Основные результаты исследований докладывались на различных международных и региональных научных и научно-практических конференциях в Киеве, П. Новгороде, Пензе и др.

По теме исследований опубликовано 10 печатных работ общим объемом 11,3 к.л., из которых авторских - 8,7 п.л.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии. Она изложена на 176 страницах машинописного текста и имеет в своем составе таблицы, рисунки и графики.

Во **введении** рассматривается и обосновывается актуальность исследуемых проблем, определяются цели и задачи, предмет и объект исследования. Приводится научная новизна результатов исследований, их апробация и практическая значимость.

В первой главе «Теоретические аспекты управления производством на современном уровне его развития» дается обзор и оценка точек зрения отечественных и зарубежных ученых и специалистов в русле рассматриваемых в диссертации проблем. Обосновывается рост значимости управленческого фактора в повышении эффективности функционирования промышленных предприятий в современных условиях.

Во второй главе «Исследование проблем управления на крупных промышленных предприятиях» анализируются классификационные признаки организационных структур управления, процессы оперативного функционирования этих структур на предприятиях, **исследуются** преимущества и недостатки крупных промышленных комплексов. Исследуется управленческий потенциал промышленных предприятий и его взаимосвязь с эффективностью их функционирования. Дается анализ направлений маркетингово-рекламной деятельности, которую должны осуществлять крупные промышленные предприятия с целью обеспечения большей устойчивости в рыночной среде.

В третьей главе «Основные направления роста эффективности управления на промышленных предприятиях» рассматриваются проблемы информационного обеспечения функционирования отдельных взаимосвязанных систем предприятия, инновационный, кадровый и поведенческий факторы, влияющие на эффективность деятельности предприятий, проблемы формирования коллективной системы ценностей и организационные факторы, влияющие на рост **качественных** показателей управленческой деятельности.

В заключении сформулированы основные выводы и рекомендации, являющиеся результатом проведенного исследования.

## II. Основные положения, выносимые на защиту

1. **Установлены объективные** факторы интенсификации процессов управления производством.

Установлены объективные причины возрастающей сложности процессов управления производством, являющиеся следствием обусловленной темпами научно-технического прогресса ростом техники и технологии производства и вытекающей отсюда необходимостью усложнения организационных структур управления промышленными предприятиями.

Поскольку в управлении как и в материальном производстве в целом, главный путь повышения эффективности заключается в интенсификации, то это предполагает необходимость роста количественных и качественных характеристик управленческого труда, адекватных потребностям роста материального производства. **Возрастающая** роль управления в функционировании и развитии производственного организма обусловлена тенденцией непрерывного роста сложности последнего, объективная закономерность которого есть следствие возрастания темпов научно-технического прогресса. Лейтмотив здесь состоит в том, что проблему повышения производительности труда и капитала в сфере материального производства нельзя решить только чисто техническими средствами. Так, по данным зарубежных исследований, 85% проблем промышленных предприятий США обусловлены недостатками управления.

Поскольку, главная задача управления - устанавливать согласованность действий отдельных элементов любой управляемой системы, то необходимость в управлении возникает всякий раз, когда возникает рассогласование (конфликт) между звеньями (на стыках) производственной системы. Управление в этом случае определяется как процесс, который на основе поступившей информации должен обеспечить ликвидацию конфликтов, **возникших** либо на стыках внутри объекта управления, либо на стыках этого объекта с **внешней** средой, путем принятия **адекватных** конфликтным ситуациям решений. Но поскольку объекты управления (отрасли, объединения, фирмы, предприятия и т.д.) постоянно усложняют свою организационную структуру, что обусловлено более сложным характером **производства**, то становится все сложнее увязывать **автономные** интересы различных сторон, поскольку они нередко вступают в противоречие друг с другом и затрагивают сразу несколько стыков. Но объективный рост сложности управления должен сопровождаться и ростом его **качественных** и количественных характеристик, поскольку управление более сложным объектом с неизменным качеством и интенсивностью не сможет обеспечить своевременную и качественную ликвидацию сбоев в его функционировании и, следовательно, ведет к росту материального ущерба. Последнее

обусловлено тем, что при росте взаимосвязей и взаимозависимостей между любыми звеньями народного хозяйства **каждый** собой даже в каком-либо одном производственном звене увеличивает количество сбоев в других звеньях и порождает новые потоки информации, увеличивающие информационную нагрузку на персонал управления.

Вышеизложенное позволило сделать вывод, что, поскольку информация играет определяющую роль для осуществления функций управления, то и главные сложности управленческого процесса базируются на его информационной основе. А отсюда следует, что интенсификация процессов производства не может осуществляться без интенсификации процессов управления, то есть без роста производительности управленческого труда по меньшей мере адекватного интенсификации самого процесса производства. Фактически же между этими двумя показателями нарастают явные диспропорции не в пользу роста производительности **управляющего** труда и, следовательно, очень важно установить как ликвидировать или уменьшить **негативное** влияние этих диспропорций.

Диссертационными исследованиями установлено, что одним из важных направлений решения **этой** проблемы должно явиться дальнейшее функциональное и квалификационное разделение труда в управлении. При этом необходимо строгое соблюдение следующего принципа: вмешательство вышестоящих уровней в процесс управления должно происходить лишь в том случае, когда нижестоящие уровни исчерпали свои возможности при исполнении возложенных на них функций, и, не достигши желаемого результата в пределах установленного для этого времени, доложили об этом по инстанции.

Проведенными исследованиями установлено, что в пирамидальных многоуровневых структурах, характерных для управления **крупными** предприятиями машиностроения, слабо контролируемая автономность целей отдельных функциональных звеньев, недостаточно увязанная с общими целями предприятий, негативно отражается на результатах деятельности последних. Это является дефектом системы управления, одним из главных направлений борьбы с которым является правильное определение уровня автономизации деятельности внутренних функциональных звеньев с четким и однозначным определением их ролей в рамках реализации общих целей предприятий. Рост уровня автономности и внутренней самоуправляемости в рамках реализации этих **общих** целей, обуславливает и ряд новых требований к качественной характеристике **руководителей**. В диссертации дается интегральный портрет **современного** руководителя, включающий в себя целый комплекс, обязательных требований,



необходимых для эффективного управления в условиях роста самостоятельности промышленных предприятий и их внутренних структурных образований.

Обосновывая возрастание роли патерналистских тенденций в системе **управления** производством, в диссертации подчеркивается, что патернализм требует использования по преимуществу демократического стиля управления. Проведенные исследования, однако, показали, что если уровень энтропии в объекте управления близок к нулю, то демократический стиль бесперспективен и здесь необходим жесткий автократизм, особенно, если речь идет о кризисном или предкризисном состоянии предприятия, а так же, что особенно важно подчеркнуть, при определении направлений перспективного развития.

Поскольку техника и технология производства имеют явную тенденцию к усложнению, то **этой** закономерности следуют и организационные структуры управления предприятиями, реагируя на **появление** каждого нового фактора технико-технологических изменений, созданием нового функционального звена со своими обязанностями, правами и целями. Важным элементом динамики **организационных** структур в этих условиях является нахождение эффективного соотношения между уровнем централизации и децентрализации управленческих функций, то есть **похождение** наилучшего сочетания автономии внутренних структурных элементов (уровней управления) с интегральными интересами предприятия.

В диссертации предлагается выделение по классификационному признаку динамичности четырех типов организационных структур управления: бюрократических, матричных, **дивизиональных** и динамичных (адаптивных). Поскольку в настоящее время нет единого мнения о принадлежности матричных и дивизиональных структур к тем или иным организационным типам, то в диссертации предлагается выделение данных структур в отдельные типы.

Главной особенностью динамичных структур является представление широких полномочий работникам предприятий, что резко ограничено в бюрократических организационных структурах. В динамичных структурах персонал в определенной мере сам инициирует возникающие потребности и строит свою деятельность в интересах их удовлетворения с помощью согласующего механизма. Следовательно, динамичные организационные структуры управления служат средством обеспечения **синергетичности** деятельности персонала и как бы координируют его деятельность. В диссертации констатируется, что одним из вариантов динамичных структур являются сетевые организационные структуры управления, в основе которых лежит **интрапренерство**. Они

представляют собой один из вариантов формирования организационных структур рыночной ориентации.

Процесс автономизации и образования новых структур внутри более крупной организационной структуры идет до состояния, отличающегося, с одной стороны, максимально возможной для данных условий независимостью, с другой - сохранением за управляющим центром тех функций, которые позволяют ему четко контролировать макроуровневые показатели деятельности предприятия. В диссертации выделены факторы, определяющие уровни автономизации структурных звеньев предприятия. При этом подчеркивается, что если в качестве общего направления деятельности крупного предприятия принята децентрализация функций, то это вовсе не значит, что в любом случае она является самоцелью. Не исключено, что при определенном стечении неблагоприятных факторов потребуется на определенный период жестко централизовать целый ряд функций с целью реализации в первую очередь стратегических целей предприятия или локализации временных неблагоприятных факторов. Приводятся примеры, когда эти действия высшего руководства являются необходимыми.

В диссертации констатируется, что вне зависимости от типов организационных структур управления на крупных промышленных предприятиях должна быть сформирована мощная прогностная служба, в функции которой на основании анализа тенденций в развитии соответствующих отраслей промышленности в России и за рубежом, а также анализа темпов и направлений развития научно-технического прогресса и оперативных, и перспективных намерений конкурентов как в России, так и за ее пределами, входит разработка направлений стратегического развития предприятия.

2. Обоснована необходимость не только сохранения, но и **дальнейшего** развития крупных машиностроительных комплексов, которые должны быть основополагающим фундаментом российской экономики. С учетом этой концепции выявлены преимущества и недостатки крупных производственных комплексов.

В диссертации делается вывод, что в промышленности России в настоящее время сложились благоприятные условия для формирования новых структурных образований в виде крупных многопрофильных концернов. При этом здесь следует учитывать и прошлый опыт, поскольку традиционно в СССР создавались заводы-гиганты, обладающие центростремительной силой и способные стать проводниками эффективных интеграционных и инновационных процессов. Здесь подчеркивается, что мировая тенденция на формирование крупнейших концернов, часто транснационального характера, не есть что-то новое для нашей страны, поскольку и при централизованной отраслевой системе управления экономикой, начиная с 70-х годов, был взят курс на

формирование крупных и крупнейших производственных и научно-производственных объединений, включающих в себя промышленные предприятия и научно-исследовательские организации, расположенные в различных регионах нашей страны.

Рассматривая преимущества и недостатки крупных промышленных предприятий, в диссертации подчеркивается, что отраслевую структуру материального производства и размеры промышленных предприятий нельзя рассматривать вне связи, во-первых, с размерами государства, во-вторых, с его интеллектуально-квалификационными и материально-ресурсными возможностями, в-третьих, с его ролью и местом в мировой иерархии. И когда речь идет о крупнейших странах мира, региональные особенности которых не играют существенной роли, то идеи специализации производства должны играть второстепенную роль в формировании отраслевой структуры. Что касается России, то основополагающим фундаментом ее экономики должны быть крупные высокотехнологичные машиностроительные комплексы, многоотраслевой функциональной направленности, имеющие целый ряд явных преимуществ. Во-первых, это эффект масштаба производства. В случае высокого уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции, он позволяет занять доминирующие позиции на рынках сбыта, что, в свою очередь, обеспечивает достаточно легкую реализацию второго преимущества - эффективную маркетинговую деятельность и, как следствие этого, - получение достаточно достоверной и своевременной информации о поведении на рынках сбыта конкурирующих предприятий. Третьим преимуществом являются большие финансовые возможности для непрерывного технологического обновления производственных процессов, что, в условиях постоянно нарастающих темпов научно-технического прогресса и слабости источников внешнего инвестирования, является обязательным условием перспективного развития предприятий и поддержания конкурентоспособности выпускаемой продукции. Четвертым преимуществом являются большие возможности для модернизации продукции с учетом постоянно меняющегося спроса на нее, для организационного обеспечения непрерывности которой в диссертации предлагается создание постоянно функционирующего коллектива инноваторов. Одним из важных преимуществ крупного производства является также более легкий доступ на широкий мировой рынок, в том числе и путем организации совместных предприятий.

Важной проблемой любой организации, вне зависимости от ее отраслевой и функциональной направленности, является постоянное наращивание кадрового потенциала. И здесь крупным предприятиям легче изыскивать финансовые и другие ресурсы как непосредственно в подготовку специалистов всех профилей, так и в развитие внутренних ресурсов, внутренней инфраструктуры, информационных технологий,

создавать системы, которые по своей стоимости для малых и даже средних предприятий просто недоступны.

Исследованиями установлены и главные недостатки крупных предприятий и определены условия, формы их проявления и мера влияния на результаты деятельности этих предприятий. Во-первых, это трудности переориентации их производственной деятельности, обусловленной рядом факторов. Во-вторых, фактически повсеместное проявление неполного и часто неэффективного использования потенциальных возможностей персонала в функциональных звеньях крупных предприятий.

Отмечая вышеуказанные недостатки, в диссертации делается вывод, что их нельзя считать сугубо негативным явлением, поскольку, кроме основополагающих крупномасштабных преобразований, когда эффективно используется практически весь персонал, на предприятиях идут непрерывные частичные изменения, в реализации которых участвует лишь часть работающих.

3. Выявлены направления роста эффективности функционирования системы управления производством на предприятиях путем повышения количественных и качественных характеристик организационных и информационных структур управления и определены резервы, которые необходимо использовать для решения этой проблемы.

В диссертации отмечается, что для обеспечения жизнедеятельности предприятия показатели качества системы управления должны проходить постоянный мониторинг. Причем исследоваться и анализироваться должна как сама система, так и совокупность ее составляющих элементов. Этим самым можно достичь динамического равновесия экономической системы в целом. Но мониторинг сам по себе может лишь констатировать факты, а не указывать на причины их порождения. И здесь важнейшее значение приобретает непосредственная диагностика управленческих процессов, протекающих на предприятии.

В условиях отсутствия централизованной системы управления на макроуровне, важно знать отношение управленческого персонала предприятий к необходимости сохранения определенного уровня централизации управления в принципиальном аспекте, поскольку неподготовленная ликвидация централизованной отраслевой системы макроуровневого управления породила деструкционные центробежные процессы и на промышленных предприятиях. Данные этого исследования представлены в таблице 1, из которых видно, что в целом более половины руководителей считают систему управления на предприятиях централизованной, и это оценивается ими положительно, хотя среднее звено явно не склонно оценивать положительно централизацию функций в руках высшего руководства

предприятий, что, согласно **диссертационным** исследованиям, не **следует** признавать необоснованными **претензиями** с их стороны, поскольку большая свобода маневра производственными ресурсами непосредственно в процессе изготовления продукции и тесные связи по горизонтали со своими коллегами способствовали бы более рациональному использованию этих ресурсов.

Таблица 1.

Оценка степени централизации-децентрализации  
системы управления на предприятиях  
(в % к числу опрошенных)

Уровни управления	Управление на предприятии централизовано <b>и это</b> позитивное явление	Управление на предприятии централизовано и это негативное явление	Управление имеет нормальное соотношение уровней <b>централизации-децентрализации</b>	Управление демократично <b>и это</b> позитивное явление
Высшее звено	51,4	39,5	4,7	4,4
<b>Функциональные руководители</b>	69,3	18,4	11,9	0,4
Руководители цехов	29,9	<b>50,1</b>	1,4	18,6
Усредненная оценка	54,3	34,3	<b>5,8</b>	8,1

В целом же преобладающая позитивная оценка необходимости централизации безусловно связана к с негативными последствиями для промышленных предприятий, обусловленными отсутствием централизованного управления на макроуровне. И в этом аспекте крайне малая позитивная оценка демократичности управления на предприятиях вполне закономерна особенно с учетом неопределенности поведения внешней среды, характерной для **нынешней** экономической ситуации в России, когда на высших уровнях управления необходимо принимать быстрые решения, что трудно осуществимо без элементов жесткой централизации,

Выше указывалось, что вместе с ростом техники и технологии производства растет и сложность организационных структур управления (ОСУ). Объективность этого процесса, тем не менее, не всегда соответствует реальным потребностям. И в этом аспекте важно знать как оценивают сложность ОСУ непосредственно руководители, функционирующие в этой структуре

Приведенные в таблице 2 данные показывают!, что **лишь** около 40 % руководителей считают организационную структуру управления достаточно мобильной и

соответствующей сложности управления предприятием. В иерархическом разрезе **наиболее** оптимистичную оценку дали руководители высшего **звена**, пессимистическую – руководители цехов. Здесь **следует** отметить, что такая оценка руководителей цехов достаточно тесно коррелирует с их оценкой, как негативного явления, излишней централизацией управлений на **предприятиях** (см. таблицу 1).

Таблица 2.

Оценка сложности и мобильности организационной структуры управления (ОСУ) предприятиями<sup>1</sup>  
(в % к числу опрошенных)

Уровни управления	ОСУ достаточно мобильна	ОСУ необоснованно сложна	ОСУ слабо реагирует на необходимость изменений	Ответ не получен
Высшее звено	41,3	37,2	18,8	4,2
Функциональные руководители	29,5	15,3	53,3	6,7
Руководители цехов	25,8	50,2	59,4	3,4
Усредненная оценка	38,9	30,3	54,3	4,4

Что касается оценки ОСУ высшим звеном, то в диссертации делается вывод, что она субъективно завышена по той причине, что это звено само и ответственно за формирование ОСУ и за ее динамичность. Вместе с тем в диссертации констатируется, что это вовсе не умышленный субъективизм, а результат того, что длительное нахождение руководителей на высших уровнях управления способствует неосознанному росту субъективной оценки происходящих явлений.

Для оценки возможностей совершенствования ОСУ как в части централизации-децентрализации, так и в части ее сложности и мобильности предложена **следующая** формализованная зависимость:

$$D = \sum_{i=1}^n q_i \quad (1). \quad \text{где}$$

D - интегральная оценка ОСУ;

$q_i$  - значимость i-го фактора;

n – **число** факторов,

<sup>1</sup> Здесь и далее сумма более 100 % по строкам связана с одновременным выбором респондентами ряда вариантов

Проведенные по данным исследования расчеты показали, что если по уровню централизации ОСУ управленческий персонал явно тяготеет к централизации, то по части ее мобильности и готовности к изменениям оценка однозначно отрицательная.

Уровень централизации и организационная сложность системы управления непосредственно должны определять и **уровень подчиненности руководителей**, от которой во многом зависит эффективность реального функционирования организационной структуры **управления**. В принципиальном плане ОСУ должна давать на вопросы подчиненности четкие и однозначные ответы. В диссертации приводятся данные исследования этой проблемы, на основе которых делается вывод о необоснованно большом числе специалистов, имеющих одновременное подчинение двум и более вышестоящим руководителям, что часто порождает элементы путаницы и противоречивых распоряжений в управленческом процессе. Поэтому процессы управления должны быть более четко регламентированы, а организационная структура и система управления должны быть более динамичными и более соответствующими современным требованиям к росту интенсификации и росту потенциальных возможностей управления.

Одним из критериев оценки соответствия реального использования потенциальных возможностей управления, самым потенциальным возможностями при сложившейся формальной организационной структуре управления является фактический уровень исполняемых руководителями функций, положенным им по формальному статусу. В определенной мере этот показатель свидетельствует об уровне разделения управленческого труда, оценка которого в диссертации дана на основе данных, представленных в таблице 3.

*Таблица 5.*

Оценка уровня разделения труда в управлении предприятием  
(в % к числу опрошенных.)

Уровни управления	Оценка в иерархическом аспекте			Оценка высшего руководства		
	Уровень разделения достаточен	Уровень разделения <b>недостаточен</b>	Нет ответа	Уровень разделения достаточен	Уровень разделения недостаточен	Нет ответа
Высшее звено	68,1	20,5	11,4	—	—	—
Функциональные руководители	<b>63,3</b>	<b>25,6</b>	11,1	50,5	34,4	15,1
Руководители цехов	79,1	10,4	10,5	55,2	27,3	17,5
Усредненная оценка	69,9	20,1	10,9	53,1	28,1	15,9

Исследования направленности несвойственных руководителям, но исполняемых ими функций показали, что эти функции связаны с решением оперативных вопросов, что приводит к все большему их отходу от решения проблем стратегического характера. Установлено, что решению перспективных вопросов уделяют большую часть времени только 21,4% руководителей. На этой основе в диссертации подчеркивается, что для решения проблем перспективной направленности необходимо четкое организационное разделение структур с функциями стратегического планирования и развития предприятий с одной стороны и функциями оперативного управления производством - с другой.

Сам уровень разделения труда в управлении предложено оценивать в трех разрезах: формальном, самооценочном и фактическом, используя для этой цели для каждого разреза свои данные и свои расчетные формулы. В общем виде эти формулы выражены зависимостью:

$$P = \frac{P_1}{P_1 + P_2} \quad (2), \quad \text{где}$$

$P$  - показатель соответствующего уровня разделения труда в управлении;

$P_1$  функции принадлежащие руководителю и исполняемые им;

$P_2$  функции исполняемые руководителем, но ему не принадлежащие.

Исследованиями установлено, что во **всех** трех разрезах имеются большие резервы, для использования которых в первую очередь необходимы организационные мероприятия. Важность использования этих резервов вытекает, в первую очередь, из того, что от уровня разделения труда зависит эффективность функционирования управленческих звеньев. Так, зависимость темпов роста производительности труда в цехах основного производства от уровня разделения труда в управлении имеет вид:

$$7 = 1,1 + 9,8(x - 0,49)^2 \quad (3), \quad \text{где}$$

$У$ - темпы роста производительности труда;

$x$  - уровень разделения управленческого труда.

Важнейшей характеристикой эффективности функционирования предприятия являются процессы коммуникации, главная задача которых - быть связующими информационными звеньями в управленческом процессе, Информация, получаемая в процессе коммуникаций, должна быть своевременной, достоверной, полной и хорошо обработанной.

Результаты исследования качественных характеристик функционирующих информационных структур управления (ИСУ) па предприятиях представлены в таблице 4, и в целом они свидетельствуют об их слабой проработанности.



**Оценка качества функционирования информационной  
структуры управления на предприятиях  
(в % к числу опрошенных)**

Уровни управления	ИСУ функционирует нормально	ИСУ очень слабо проработана и слабо функционирует	Нет ответа
Высшее звено	24,3	65,6	10,1
Функциональные руководители	31,2	54,0	14,8
Руководители цехов	23,3	56,8	19,9
Усредненная оценка	24,9	58,1	18,2

Наличие организационных и технических проблем функционирования ИСУ подтверждается и данными об объеме поступающей к руководителям информации. Так только около половины (44,4%) руководителей считают объем поступающей информации достаточным. Также невысокой является оценка ими качества и времени поступления информации: в среднем около 48% руководителей считают, что к ним поступает много несвоевременной и необработанной информации, 28% указывают, что среди общего объема информации много ненужной, а 19% указывают на частные случаи поступления необъективной информации.

Отмечая необходимость коренного улучшения функционирования информационной структуры управления, в диссертации делается вывод, что на крупных промышленных предприятиях, имеющих сложную многоуровневую организационную структуру управления и выпускающих сложную в технико-технологическом отношении продукцию, что обуславливает тесное внутреннее кооперирование, а, следовательно, и интенсивные информационные внутренние связи, необходимо иметь автономную связную аппаратуру на высших уровнях управленческой иерархии, а также в каждом крупном функциональном подразделении и во всех цехах основного производства и оперативного обслуживания.

В целом качество функционирования ИСУ предлагается оценивать в общем виде по формуле:

$$K = f(a, b, c, d) \quad (4), \quad \text{где}$$

K - уровень качества функционирования ИСУ,

$a, b, c, d$  - показатели своевременности, достоверности, полноты и реформированности информации соответственно.

При этом сами показатели в общем виде рассчитываются по формулам типа:

$$a = \frac{I_1}{n_1} \quad (5), \quad \text{где}$$

$a$  - значение соответствующего показателя;

$I_1$ , объективно необходимое состояние соответствующего составляющего, характеризующего информацию в момент ее поступления к руководителю;

$n_1$  фактическое состояние соответствующего составляющего, характеризующего информацию в момент ее получения руководителю.

В диссертации отмечается наличие больших резервов по всем показателям и, особенно по показателю, характеризующему уровень реферированное™ информации.

**4. Введены понятия сравнительной, иерархической и пороговой компетенции как важные составляющие потенциальных возможностей руководителей и обоснована опасность длительного их нахождения в состоянии пороговой компетенции.**

Неотъемлемым аспектом управленческой диагностики является исследование кадрового потенциала, поскольку эффективность управления оперативными и стратегическими процессами зависит от ряда факторов, определяющим среди которых является потенциал или компетентность руководителей. Ставя знаки равенства между понятиями потенциала и компетентности, в диссертации делается вывод, что компетентность рассматривается не как перечень прав и полномочий, которыми наделено должностное лицо, а как его способность решать те проблемы, которые возникают в подчиненном ему объекте управления, и приводится перечень показателей, определяющих эту компетентность.

В диссертации предлагается рассматривать компетентность в сравнительном и иерархическом аспектах, и вводится понятие пороговой компетентности, под которой понимается явление, когда повышать свою компетентность данное должностное лицо может только будучи перемещенным на вышестоящий иерархический уровень управления. Поэтому пороговую компетенцию следует считать очень опасным явлением, если за ней не следует перемещения руководителя, поскольку она, не позволяя руководителю раскрыть полностью свой творческий потенциал, может привести его к состоянию депрессии. Между тем исследования времени пребывания руководителей в должности даже без горизонтального перемещения показали, что около 60 % руководителей на исследуемых предприятиях прошли период наиболее эффективной

деятельности, в течение которого, как правило, и формируется пороговая компетентность, что не может не вызывать беспокойства.

Иерархический аспект компетенции в диссертации рассматривается как понимание различий главных целей, которые ставят перед собой руководители каждого уровня управленческой пирамиды. Этот аспект компетенции должен быть непосредственно связан с определением уровня разделения управленческого труда, под которым понимается степень четкости и однозначности соответствия выполняемых руководителем работ на занимаемой должности.

В диссертации приводятся результаты исследований, свидетельствующие о больших резервах роста разделения труда в управлении. При этом констатируется, что иерархическая компетентность осознается руководителями явно недостаточно, что проявляется главным образом в необоснованном вынесении на высшие уровни управления тех проблем, которые однозначно являются компетенцией руководителей более низких управленческих уровней.

На основании вышеизложенного делается вывод, что в современных условиях служба управления персоналом предприятия должна не только вести четкую политику подбора кадров, но и проводить постоянную работу по развитию и мобилизации их творческого потенциала, не допуская достижения ими, в первую очередь, состояния пороговой компетенции.

**5. Разработана авторская формализованная модель уровня занятости руководителей низшего, среднего и высшего звеньев управления решением перспективных проблем развития производства. Предложен ряд мероприятий, реализация которых позволит существенно улучшить деятельность стратегически-инновационной направленности на предприятиях.**

Любой управленческий процесс может эффективно осуществляться лишь в том случае, когда эффективно функционирует ряд взаимосвязанных систем, главными из которых являются: система оперативных и перспективных целей; система ранжирования приоритетов; информационная система; система контроля деятельности персонала; система формирования и функционирования внутренней среды предприятия.

В диссертации дается определение и задачи каждой из этих систем и приводятся требования к условиям, обеспечивающим их нормальное функционирование. При этом особое внимание уделяется системе формирования и функционирования внутренней среды предприятия, которая является одним из основополагающих факторов, свидетельствующих о состоянии потенциала производственного коллектива, а следовательно, и о его способности реализовать поставленные цели. И здесь очень

важную роль играет формирование коллективной системы ценностей (философии предприятия), которая должна базироваться как на достаточно стабильных или даже жестких элементах, таких как структура предприятия и система управления, так и на более мягких, подвижных элементах, к которым относятся стили **управления, могущие** меняться в зависимости от конкретной ситуации; персональные изменения и перестановки в коллективе; постоянно накапливаемый практический опыт.

Результаты диссертационных исследований, дающие представление, во-первых, о наличии системы коллективных ценностей и, во-вторых, об актуальности (необходимости) иметь эту систему, представлены в таблице 5.

Таблица 5.

Характеристика наличия в **отношения** к коллективной системе ценностей (философии предприятия) (в % к числу опрошенных)

Категории опрошенных	Система действует нормально	Система есть, но практически не работает	Системы нет, но она нужна	Системы нет и она не нужна	Отношение к системе безразличное
Руководитель и высшего уровня	44,2	18,1	17,3	6,4	14,0
Руководитель и среднего уровня	20,3	25,4	18,9	4,5	30,9
Руководитель и низшего уровня	14,3	15,7	35,1	5,9	29,0
Специалисты	24,6	21,8	30,3	4,1	19,2
Рабочие	8,3	11,8	41,4	10,1	28,4

На основании этих данных сделан вывод, что острее всего ее необходимость чувствуют рабочие и руководители низшего звена, что вполне закономерно, поскольку именно эта категория занятых больше всего потеряли за истекшее десятилетие и оказалась наиболее разобщенными. Настораживает и большой **удельный вес безразличного** отношения к коллективным ценностям. Это тоже своего рода сигнал об определенной растерянности или безразличии персонала к состоянию дел на предприятиях. Что касается наиболее адекватной оценки **реального состояния** с наличием системы ценностей и ее функционированием, то он, скорее всего, принадлежит руководителям среднего звена и специалистам, поскольку эти категории в определенной мере сохранили свою

внутреннюю среду и свою систему ценностей, и это дает им возможность не впадать в оптимизм верхов и в пессимизм низов.

В современных условиях производства, характеризующихся высокой степенью риска осуществления хозяйственной деятельности вообще и инновационной деятельности в частности, все более трудноосуществимым и слабо предсказуемым, становится стратегическое управление. В то же время растут требования к его эффективности.

С целью **определенного** разрешения этой сложности в диссертации предлагается реализация ряда мероприятий.

1. Четкое организационное и функциональное разграничение служб оперативного и стратегического управления, поскольку совмещение этих функций всегда приводит к смещению акцентов у руководителей в сторону оперативного управления,

2. Создание в стратегическом звене управления мощной службы научно-технического прогнозирования, главная задача которой с достаточно высокой степенью достоверности ответить на вопрос о том, что может произойти на предприятии в перспективе и при каких условиях.

3. Полное **использование** интеллектуального потенциала управленческого персонала.

4. При принятии любого, далее чисто оперативного, решения всегда исходить из принципа его **двоецелия**, сущность которого **состоит** в непротиворечивости этого решения стратегическим установкам предприятия.

5. При принятии стратегических решений проявлять "эффект скептицизма", требующий весьма осторожного подхода к оценке возможности использования **экстраполяционных** методов в процессе решения слабо структурированных новых проблем.

Кроме того, при решении крупных стратегических проблем необходим высокий уровень доверия между руководителями и подчиненными, который, как показали исследования, на предприятиях недостаточно **высок**. Поэтому при преобразованиях нельзя сбрасывать со счетов элементы социальной напряженности, и преодоление этой напряженности должно играть весьма важное значение для роста эффективности деятельности **предприятий** как в оперативном, **таки** в перспективном планировании.

Поскольку одним из важнейших направлений повышения эффективности функционирования крупных промышленных предприятий является наращивание деятельности инновационно-стратегической направленности, то в диссертации подчеркивается, что как бы ни было полно и достоверно информационное обеспечение, сам процесс разработки и принятия важных решений стратегического характера требует

больших затрат времени и желания управленческого персонала. Это обусловлено целым рядом факторов. Первым из них является отсутствие, как правило, прецедентной базы ретроспективного характера, что исключает возможность использовать при разработке и принятии решений элементы аналогии. Второй фактор связан с отсутствием уверенности, что информационное обеспечение достоверно. Третий фактор обусловлен поисками ресурсного обеспечения возможного процесса реализации инновационно-стратегической программы. Четвертым фактором является необходимость правильно сформировать во временном и организационном аспектах этапы реализации принятого решения. Пятый фактор имеет психологический характер. Сущность его — в возможности и готовности руководителей находить достаточные временные ресурсы для разработки решений, эффективность которых весьма сложно определить с достаточной достоверностью.

Поскольку сам процесс реализации перспективных целей всегда происходит в действующем производстве, а следовательно, всегда непосредственно затрагивает деятельность управленческого персонала, регулирующего процессы в этом производстве, то конечные результаты реализации инновационных программ в большей степени зависят от того внимания, которое им уделяется руководителями в этой сфере, и от их понимания важности управления этим процессом. Так как решения здесь так же в большинстве своем не являются прецедентно-стандартными, то они более сложны и трудоемки и требуют больших затрат времени, главный резерв которого, как показали исследования, заключается в росте разделения уровня управленческого труда.

Анализ исследовательской информации показал, что удельный вес функций, исполняемых руководителями за своих подчиненных или за другие функциональные звенья организационной структуры управления промышленных предприятий, колеблется от 10 до 50 процентов, и это явление наблюдается на всех иерархических уровнях управленческой пирамиды.

Сравнения удельного веса свойственных, то есть действительно принадлежащих руководителям функций с удельным весом решений организационно-перспективной направленности, показало определенную положительную корреляционную зависимость между их величинами.

Полученные уравнения регрессии, характеризующие эти зависимости для низшего, среднего и высшего уровней управления, имеют соответственно вид:

$$\hat{Y} = 0,3 + 0,57 \cdot (X_1 - \bar{X}) \quad (6),$$

$$\hat{Y} = 0,67 + 0,73(X - \bar{X}) \quad (7),$$

$$\hat{Y} = 0,27 + 0,67(X_1 - \bar{X}) \quad (8),$$

где

$X_i$  - удельный вес собственных функций, выполняемых  $i$ -ым руководителем;

$\bar{X}$  - среднее арифметическое значение собственных функций, выполняемых руководителями;

$Y$  - расчетный удельный вес решений организационно-перспективной направленности.

Графическая интерпретация уравнений представлена на рис. 1.

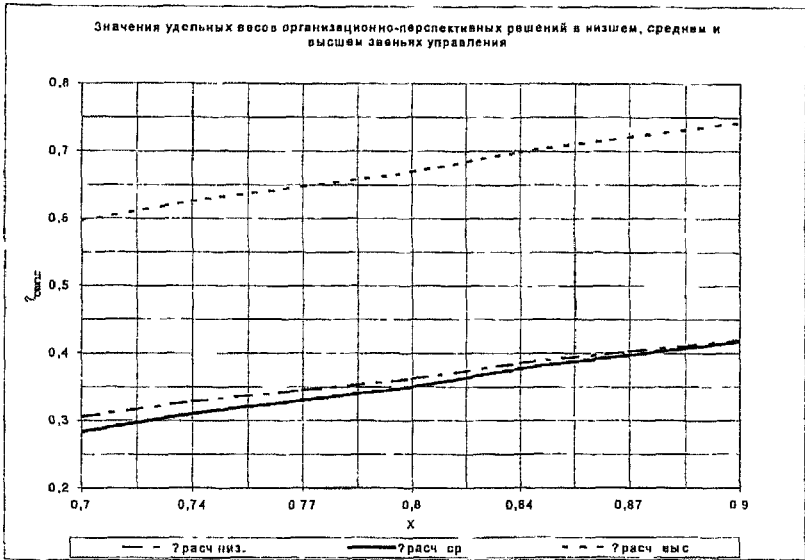


Рис. 1. Значения удельных весов организационно-перспективных решений в низшем, среднем и высшем звеньях управления.

Коэффициенты парной корреляции, характеризующие тесноту связей между вышеуказанными показателями для высшего, среднего и низшего уровней управления, соответственно равняются 0,94; 0,85 и 0,75, что свидетельствует о достаточно высоком уровне достоверности вышеприведенных уравнений регрессии.

Следовательно, одним из важных направлений роста эффективности управленческой деятельности, а значит, и результатов функционирования промышленных предприятий является рост уровня разделения управленческого труда с очень четким определением круга исполняемых функциональных обязанностей, и в условиях ускорения темпов научно-технического прогресса и усиления роли рыночных рычагов в развитии экономики, дальнейшего роста самостоятельности промышленных предприятий, четкость и интенсивность процессов управления будет играть всевозрастающую роль.

## Заключение

Проведенные исследования позволяют сделать следующие выводы:

1. Рост сложности процессов управления является закономерным явлением, обусловленным ростом сложности техники и технологии производства. Одним из направлений преодоления этой сложности является акцент на элементы внутренней самоорганизации структурных подразделений промышленных предприятий и на их большую автономность в рамках реализации общей цели предприятия.

2. Информационный процесс на предприятии должен быть построен таким образом, чтобы циркулирующая информация проходила через минимально возможное число иерархических уровней управления. Это обеспечивает ее большую скорость прохождения и минимум искажений и, что самое главное, позволяет принимать руководителям наиболее правильные решения.

3. В современных условиях на высших иерархических уровнях управления предприятиями наиболее эффективным следует признать жесткий, близкий к авторитарному, стиль управления. В части решения оперативных проблем акцент должен быть сделан на широкие полномочия руководителей нижестоящих звеньев, интрапренерство и партисипативность управления.

4. В чистом виде линейно-функциональные и линейно-штабные организационные структуры управления являются эффективными для установившегося процесса без существенных количественных и качественных его изменений. Поскольку вышеуказанные признаки все менее характерны для современного этапа развития техники и технологии производства, то в эти структуры необходимо вносить элементы матричных структур, одной из разновидностей которых являются целевые (проектные) группы, создаваемые для реализации инновационных проектов, в том числе и венчурного характера.

5. На каждом крупном предприятии необходимо создание мощной высококвалифицированной прогнозной службы, в функции которой входит анализ тенденций развития родственных отраслей в России и за рубежом и особенно анализ темпов и направлений развития научно-технического прогресса.

6. Следует признать неправомерной высказываемую рядом исследователей позицию о неэффективности функционирования крупных промышленных комплексов в России. Об этом свидетельствуют и мировые тенденции на формирование крупнейших концернов часто транснационального характера. И речь здесь должна идти не о величине



предприятий, а о правильно построенной системе управления ими, адекватной изменяющимся условиям внутренней и особенно внешней среды.

7. Кадровая политика крупных предприятий должна быть направлена па постоянное повышение потенциальных возможностей руководителей и на более полное использование их реального потенциала. Для каждого иерархического уровня необходимо знать период наиболее эффективной деятельности руководителей, правильно строить систему кадровой ротации и систему повышения квалификации и не допускать элементов достижения руководителями уровня пороговой компетентности.

8. Одним из главных факторов, тормозящих инновационную деятельность на предприятиях, является недостаточная информационная обеспеченность стратегических решений, пясанность величины возможного эффекта и времени его получения, большой объем выполняемых руководителями функций, не принадлежащих им по формальному статусу.

9. Важной задачей, без решения которой невозможно добиться четкого и эффективного функционирования системы управления на предприятиях, является формирование всеми признанной системы коллективных ценностей предприятия.

10. Одним из определяющих направлений повышения эффективности управленческой деятельности является рост уровня разделения управленческого труда с очень четким определением круга исполняемых функциональных обязанностей. Этот резерв роста имеется на всех иерархических уровнях управленческой пирамиды, а реализация вышеуказанного резерва не требует каких-либо значимых ресурсных затрат.

По теме проведенных исследований опубликованы следующие работы:

1. Патронов Э.Л., Удалов О.Ф. Структурно-функциональные проблемы управления крупными промышленными предприятиями: Монография Н.Новгород: Ичд-во Нижегородского госуниверситета, 2001.- 164 с.

2. Патронов Э.Л., Необходимость и продуктивный уровень государственного регулирования российской экономики. // Антикризисная организация и управление в условиях неопределенности: Материалы межрегиональной научно-практической конференции, - Барнаул: Алтайский государственный университет, 1998. - с.79-81 (в соавторстве).

3. Патронов Э.Л. Сбытовая и рекламная политика в промышленности. // Экономический вестник / Сб. науч. статей / Огв. ред. Ф.Ф.Юрлов. - Н.Новгород: Изд-во НГТУ, 1999. Вып.1. - с.83-88 ( в соавторстве).

4. Патронов Э.Л. Проблемы конкурентоспособности российских предприятий // Проблемы совершенствования механизма хозяйствования в современных условиях: Сб.

материалов II Всероссийской научно-практической конференции. Ч.1. - Пенза: Приволжский дом изданий, 1999. — с.7-10 (в соавторстве).

5. Патронов Э.Л. Компетентность руководителей: сравнительный и иерархические аспекты. // Теория к практика хозяйственной деятельности: Сб. материалов Всероссийской научно-практической конференции. Ч.2. - Пенза; Приволжский дом изданий, 2000. - с.96-98.

6. Патронов Э.Л. Проблемы стратегического управления предприятием. // Теорія управління організацією: стан та перспективи: Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції.—Київ-Трускавець: НТУУ "КПІ"; КНЕУ; ДДПУ. 2000. - с.178-179 (в соавторстве).

7. Патронов Э.Л. Показатели функционирования системы управления на предприятии. // Экономика России: проблемы и перспективы: Сб. науч. статей / науч. ред. Ф.Е.Удалов. --Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2000. -- с.181-183 (в соавторстве).

8. Патронов Э.Л. Информационное обеспечение работы менеджера. Персональный менеджмент. Под общ. ред. д.э.н. С.Д.Резникова: Учебник для ВУЗов. - Пенза: Изд-во ПГАСА. 2000. О, 5 п.л. (в соавторстве).

9. Патронов Э.Л. Исследование взаимосвязей управленческого потенциала и эффективности функционирования предприятия. // Стратегия развития предприятия в условиях рынка. Сб. материалов Всероссийской научно-практической конференции. — Пенза: Приволжский дом знаний, 2000. с.60-62.

10. Патронов Э.Л., Таран В.А., Инструментальный аппарат реорганизации предприятий и структурного перепроектирования производства. // Вестник нижегородского госуниверситета. Серия Экономика и финансы. Выпуск 1(4). — Н.Новгород: Издательство ННГУ, 2002. с. 239-242

Подписано в печать 08.01.2003.  
Объем 1,0 п.л.  
Заказ №21521. Тираж 90 экз.

Типография «НРЛ», Н.Новгород, ул.Б.Покровская,  
д.60, к.46 тел. 199-799.