

РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ И СОСТОЯНИЕ ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ СИСТЕМ ОПЕРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА (ЧАСТЬ 2)

С.Г. Ситников

В последние годы появилось значительное число работ, посвященных контроллингу на предприятии. В силу новизны проблемы и отсутствия собственного опыта, в работах отечественных исследователей заметно влияние зарубежных авторов; значительное место занимает изложение зарубежных методик и готовых информационных систем без механизма адаптации к современным условиям российской экономики [1, 2].

В работе [3] предлагается два самостоятельных понятия – производственный контроллинг и производственный менеджмент; приводится модельный аппарат, но лишь для задач оперативного планирования и управления затратами в ходе оперативного контроллинга и т.д.

В некоторых работах отождествляются понятия «контроллинг» и «управление», например [4]. В части математического обеспечения предлагаются модели формирования оперативного плана производства с учетом факторов неопределенности и риска. На наш взгляд, формирование оперативного плана производства имеет смысл лишь в условиях гарантированного заказа, когда неопределенность и риск минимальны; тогда модель формирования оперативного плана производства становится моделью прямого счета (с подключением блока «коррект»). В условиях конкурентного рынка оперативный план может формироваться по результатам маркетинговых исследований.

Анализ работ, посвященных данной тематике, показывает, что цели, поставленные авторами, созвучны с теми, которыми руководствуются авторы данной работы – создание эффективных СУ на современных предприятиях. Разница в названиях, с нашей точки зрения, объясняется динамичным потоком новых и, во многих случаях, неустоявшихся понятий и терминов переходной экономики; однако, как правило, в этих работах отсутствуют теоретические и концептуальные основы, а также адаптивный инструментарий реализации оперативного менеджмента.

Значительное количество работ в настоящее время посвящено антикризисному менеджменту, например, [5–13], осуществление которого можно разделить на два вида: первый – это выход из уже наступившего кризиса и, второй – предотвращение, упреждение кризисной ситуации. Второй, казалось бы, близок по идее к упреждающему управлению. Однако в этих работах рекомендации по антикризисному управлению, на наш

взгляд, слабо адаптированы к задачам систем оперативного менеджмента.

Несмотря на огромные расходы по содержанию административно-управленческого персонала и низкую эффективность его работы, лишь сравнительно небольшое число предприятий проводит работы по созданию новых СУ.

Причинами этого являются:

- необходимость организационной, методологической и квалификационной перестройки разработчиков с ориентацией на системы управления реального времени и новые информационные технологии управления;

- необходимость использования не только ЭВМ, но и других технических средств – ТС для генезиса, сбора, хранения, передачи, обработки и отображения информации. Поскольку универсальных ТС не существует, то в каждом конкретном случае для их создания требуется организация новых подразделений, а это, в свою очередь, связано с дополнительными затратами средств для набора специалистов и закупки оборудования;

- нехватка высококвалифицированных ученых и специалистов, возглавляющих всю деятельность по созданию новых СУ, которые обладали бы организаторскими способностями и могли бы взять на себя ответственность за создание и внедрение новых СУ. Пока же непосредственно в сфере производства очень мало ученых, которым не созданы необходимые условия для плодотворной работы;

- сопротивление процессу внедрения новых СУ и технических средств на всех уровнях административно-управленческого персонала. Это ощущается со стороны не только младшего, среднего персонала, но и главных специалистов и руководителей, имеющих большой опыт работы с использованием традиционных методов управления. Для перехода к новому стилю им требуется преодолеть сложный психологический барьер, связанный с отработкой новых навыков. Поэтому высказываются всевозможные сомнения относительно перестройки, особенно с учетом связанных с этим определенных затрат времени и финансовых средств;

- низкий уровень развития и использования абонентского оборудования, средств связи, что снижает оперативность СУ, затрудняет обмен данными;

- недостаточный уровень содержательной проработки управленческих задач;
- чрезмерное упрочнение в разрабатываемых моделях реальных (специфичных) процессов жизнедеятельности предприятий;
- отсутствие должного внимания к организационно-правовому и методическому обеспечению, а также к сервису информационного обслуживания и персональной ориентации СУ на руководителя;
- практическое отсутствие социально-экономических норм и стимулов к применению новых СУ;
- недостаточный уровень координации работ.

Информационные технологии решения задач СОУП включали встроенные модули упреждающего управления [14]. Очевидно, что дальнейшего всестороннего анализа и постоянного развития требует проблематика СОМ, в рамках которой могут решаться новые актуальные задачи с применением упреждающего управления. В то же время выделение упреждающего управления в качестве ядра и нахождение адаптивных решений в этой части может способствовать дальнейшему формированию и развитию теории и практической реализации эффективных СОМ.

Рассмотрим некоторые принципиальные вопросы, обусловленные спецификой оперативного менеджмента:

1. Содержание понятия «оперативный менеджмент предприятия». Оперативный менеджмент предприятия осуществляется посредством функций, составляющих векторное множество замкнутого управленческого цикла, и его логика сохраняется при рассмотрении содержания процесса ОМ отдельными объектами (подсистемами) предприятия. Системность оперативного менеджмента проявляется в использовании комплексного подхода к воздействию на объекты, предполагающего реализацию функций оперативного планирования, учета, контроля, анализа, регулирования. Наполнение организационных управленческих структур взаимосвязанными функциями усиливает их взаимообусловленность, динамизм и способствует получению синергического эффекта. Целостность ухудшается, если функции менеджмента объектов рассредоточены в различных частях иерархии управления; системность значительно ослабляется из-за параллельного и, зачастую, несогласованного воздействия на объект из нескольких центров управления, рассеивания ответственности, дублирования отдельных функций и процедур.

Оперативный менеджмент материальных и финансовых потоков производственно-коммерческой и хозяйственной деятельности предприятий (например

денежные платежи, завоз материалов и комплектующих, их отпуск в производство, выпуск и отгрузка потребителям готовой продукции и т.д.) не носит строго циклического характера, что не меняет существа вопроса, т.к. в данном случае рассматривается целостная система оперативного менеджмента, охватывающая совокупность локальных процессов.

Оперативному планированию, оперативному учету, контролю, регулированию и т.д. посвящено некоторое число публикаций, авторы которых представляют эти понятия как самостоятельный вид управления. По мнению авторов данной работы – это функции, составляющие некоторое векторное множество оперативного менеджмента:

Оперативный менеджмент = оперативное планирование + оперативный учет + оперативный контроль + оперативный анализ + оперативное принятие решения + оперативное регулирование (управляющее воздействие).

СОМ предприятий определяются общностью объектов (подсистем) управления, логической последовательностью и преемственностью процедур, выполняемых в процессах решения локальных задач.

«Управление экономической деятельностью предприятия, в сущности, – оперативное управление, объектом которого является повседневное изменение форм хозяйственных средств на отдельных стадиях их кругооборота. Составление отчетности, анализ результатов деятельности за месяц и др. – вся эта сложная и разнообразная работа лишь завершает усилия, затраченные в течении месяца управленческими подразделениями на решение оперативных вопросов поддержания ключевых экономических объектов в нужном состоянии. Оперативное управление, не обладающее системными свойствами целостности, с этими задачами справиться не может» [15].

2. При определении структуры СОМ целесообразно исходить из многоуровневой структуры предприятия; менеджмент охватывает все уровни производственно-коммерческой, хозяйственной, социально-экономической и др. деятельности. Без разделения комплексного процесса менеджмента по уровням и направлениям трудно достигнуть эффективного взаимодействия всех его частей. Поэтому организация оперативного менеджмента должна представлять собой упорядоченный многоуровневый комплекс решений – организационно-технических и социально-экономических.

Иерархичность предприятия чрезвычайно важна: любое идеально структурированное предприятие, будучи на каком-то уровне системно не увязанным с другими модулями, может оказаться неэффективным.

При организации СОМ должны быть созданы условия для взаимосвязи функций и объектов оперативного менеджмента. Это один из главных моментов в организации и развитии СОМ, ибо рассредоточение в пространстве объектов, в которых происходят экономические процессы, приводит к утрате достоверности и оперативности информации и затрудняет принятие эффективных решений. Это особенно важно по отношению к тем объектам, управление которыми носит циклический характер; дело в том, что функции оперативного планирования, учета, контроля и регулирования должны быть органически увязаны не только с объектами, но и между собой. Однако не все объекты и не все задачи, решаемые в них, нуждаются в применении режима оперативного и тем более упреждающего управления. Некоторые объекты нуждаются в применении какого-то иного, например, ситуационного управления.

3. Определение объектов оперативного менеджмента.

В литературе по менеджменту проблема выбора объектов практически не ставилась.

Определение объектов оперативного менеджмента должно исходить из структуры предприятия и выделения в ней относительно обособленных групп объектов, определяющих конечные или промежуточные результаты деятельности предприятия. Особое место здесь (как, впрочем, и в любом другом аспекте функционирования и развития предприятия и СУ) принадлежит социальным и организационным вопросам. Все виды ресурсов (материальные, трудовые, информационные) используются и трансформируются в рамках определенных организационных структур, воздействие на которые осуществляется путем управления деятельностью основных и вспомогательных филиалов, цехов, отделов, служб и т.д.

На каждом уровне и объекте оперативного менеджмента вводится система регламентирующих документов (например, видеогаммы выпуска готовой продукции по предприятию в целом, по отдельным цехам, потокам и т.д.), определяющих плановые, текущие в МРВ и конечные ТЭП каждого подразделения. При этом должностные инструкции работников предприятия и персонала СУ должны содержать сведения по персональной ответственности за достоверность, оперативность информации и последствия принимаемых решений.

Особое место должно отводиться ранжированию объектов внедрения оперативного менеджмента.

Цель ранжирования:

- системность и логическая последовательность в решении совокупных вопросов улучшения технико-

экономических и социальных показателей отдельных подразделений и предприятия в целом;

- максимальная адаптивность и получение реальных экономического и социального эффектов;

- минимальное время окупаемости затрат на создание СОМ;

- определение на основе достигнутых результатов показателей долгосрочного развития.

Можно пойти путем последовательной отработки задач различной степени важности, улучшать дело на определенных участках предприятия. Но этот подход неизбежно связан с потерей системности в определении концепции и конечных целей СУ. Наглядным примером такого подхода является следующее:

В большинстве предприятий различных отраслей функции учета, контроля и регулирования основными материальными и финансовыми потоками осуществлялись в рамках финансово-бухгалтерской деятельности – ФБД. При создании различных АСУ, согласно общепромышленным руководящим методическим материалам – ОРММ в ТЭО (технико-экономическое обоснование) и ТЗ (техническое задание) первоочередной подсистемой внедрения называлась ФБД. Через бухгалтерию шли не только финансовые потоки производственно-коммерческой деятельности предприятия – ПКДП, но и зарплата персонала, и средства на создание АСУ и проведение НИОКР. Поэтому первоочередной задачей, как правило, ставилась задача расчета заработной платы с помощью ЭВМ. Ранее эта задача решалась на машинно-счетных станциях – МСС с помощью различных бухгалтерских машин; перевод этой рутинной работы на ЭВМ был сопряжен со многими кадровыми и технологическими трудностями, в том числе с адаптацией типового программного обеспечения. Поэтому многие предприятия продолжали использовать МСС, а ВЦ с дорогостоящими ЭВМ длительное время дублировали работу МСС, «входя в курс дела»; все это в целом по стране нанесло огромный экономический и социальный ущерб, и до сих пор ощущается его негативное влияние на процессы информатизации и автоматизации управления.

Многолетний опыт разработчиков СОУП и СОМ для предприятий различных отраслей говорит о том, что первоочередным объектом (подсистемой) оперативного менеджмента должно быть основное производство. Система оперативного менеджмента основного производства является основным звеном менеджмента производственно-коммерческой деятельности предприятия: здесь в МРВ создается материальный поток (готовая продукция), производство и реализация

которого формирует основные ТЭП предприятия и определяет его место на конкурентном рынке. Информационный поток «выпуск готовой продукции» является основой для решения главной задачи СОМ ПКДП – «Оперативный менеджмент производства и качества продукции» – ОМПК; все остальные задачи, решаемые в рамках этой и других подсистем СОМ предприятия могут рассматриваться в качестве сервисных, обеспечивающих решение главной. Данные информационного потока «выпуск готовой продукции» используются для других объектов (подсистем), например сбыта, МТО, планово-экономического, ФБД, кадров и т.д. Таким образом достигается системность СОМ; при этом должна обеспечиваться высокая надежность и автономность функционирования СОМ основного производства в условиях сбойных ситуаций. В процессе решения задачи ОМПК возникают различные социально-экономические и организационно-технические вопросы, адекватное решение которых способствует качественному функционированию и развитию предприятия.

4. Техничко-экономические показатели – ТЭП обеспечивают количественную характеристику содержательно сформулированных целей. Формирование системы ТЭП переводит эти цели в область реального практического менеджмента. Иерархия «дерева целей» требует адекватной системы показателей, каждый из которых имеет собственное место и значение в конкретных сферах жизнедеятельности предприятия и по-разному работает в общем процессе оперативного менеджмента. ОМ имеет дело не с собственно целями, а с данными (показателями), количественно характеризующими состояние объектов на «срезе», в МРВ и позволяет планировать, контролировать и регулировать работу соответствующих подразделений. Конечные ТЭП работы предприятия определены соответствующими нормативными документами, в которых, как правило, обозначено несколько показателей, ибо разносторонний характер производственно-коммерческой деятельности предприятия порождает определенное число ТЭП и невозможность комплексной оценки с помощью одного обобщающего показателя.

ТЭП работы отдельных объектов, подразделений предприятия носят промежуточный характер; их число и содержание также определяется необходимостью формирования конечных ТЭП предприятия. Например, в подсистеме оперативного менеджмента основного производства фигурируют такие показатели, как плановый и фактический выпуск готовой продукции в МРВ, план и факт за смену, план и факт с начала месяца, показатели качества (сортность)

продукции, отсутствие (наличие) брака, ритмичность, сдача на склад готовой продукции, показатели УИСС и т.д. В подсистеме МТО можно отметить такие показатели, как ритмичность поставок в производство материалов, деталей и комплектующих, комплектность поставок, сигнальные и предельно-допустимые уровни (отклонений) показателей в УИСС и т.д.; в подсистеме сбыта – ритмичность поставок готовой продукции потребителям и соответствие нормам качества, сигналы УИСС, финансовые показатели (потоки), определяющие взаиморасчеты с потребителями и т.д.

Многофакторность экономических процессов и наличие значительного числа ТЭП предопределяют многокритериальность ЭММ, описывающих и обеспечивающих решение на базе компьютерных информационных технологий соответствующих задач оперативного менеджмента.

5. Организация эксплуатации СОМ.

Современная информатизация и компьютеризация всех сфер жизни и производственной деятельности требуют определенной компьютерной грамотности АУП; охват системой оперативного менеджмента многих процессов производственно-коммерческой и хозяйственной деятельности требует участия в постановке и реализации задач оперативного менеджмента многих участников бизнес-процессов и процессов управления (от мастеров, ИТР, менеджеров и т.д. до руководителей различных уровней). Этим достигается высокая адаптивность разработки и получение экономического и социального эффектов от внедрения СОМ.

Опыт разработок, внедрения, эксплуатации и развития СОУП и СОМ позволяют сформулировать некоторые выводы и рекомендации по их организации и эксплуатации:

1. Специальное самостоятельное подразделение СОМ создается (только в случае отсутствия отдела АСУ) с целью обслуживания аппаратных и программных средств и развития. При наличии отдела АСУ, численность которого, как правило, избыточна, с целью интенсификации и оптимизации деятельности персонала отдела АСУ ему вменяется также эксплуатация СОМ. Высокий экономический и социальный эффекты от внедрения СОМ снимают в короткие сроки возникающие проблемы в работе сервисных служб.

2. АУП предприятий при минимальной компьютерной подготовке (на уровне неквалифицированных пользователей) с успехом справляется с решением задач СОМ.

3. Подготовка и переподготовка кадров для эксплуатации СОМ осуществляется в период разработки СУ, а затем – в период опытной эксплуатации; это исключает специальные затраты времени и средств.

4. Для повышения эффективности СОМ, преодоления сопротивления и воспитания корпоративного мышления персонала предприятия, необходимо введение персональной ответственности за достоверность информации (используемой для управления), особенно в местах ее генезиса и ввода в каналы связи, а также за последствия принимаемых решений.

5. Делегирование полномочий решения различных задач СОМ работникам соответствующих подразделений должно быть отражено в их должностных инструкциях.

В силу новизны проблемы, СОМ с применением упреждающего управления не укладываются в рамки классификации существующих СУ. Сегодня нереально ставить вопрос о создании «систем упреждающего оперативного управления», адекватных названию в приведенной редакции, как концептуально самостоятельного вида СУ по следующим причинам:

- нерешенность многих теоретических и прикладных вопросов СОМ;
- не все задачи оперативного менеджмента требуют решения в МРВ с применением упреждающего управления;
- неготовность руководства и управленческого персонала предприятий к восприятию концепции оперативного менеджмента с применением упреждающего управления.

Наиболее сложной следует считать проблему признания руководителями высшего звена и менеджерами необходимости осуществления оперативного менеджмента, выработки концепций создания и развития СОМ. Руководители современных предприятий признают эту идею не столько из-за самой концепции, сколько потому, что практика оперативного менеджмента с использованием упреждающего управления в условиях нестабильности заслуживает внимания. Аргументируется это тем, что в настоящее время состояния нестабильности возникают часто и каждый раз новые, поэтому разрабатывать тактику «конкретной ситуации» нерационально. Однако многие руководители с трудом воспринимают концепцию оперативного менеджмента, так как у них, как и у нескольких поколений их предшественников есть опыт работы исключительно в условиях стабильности; необходимо разработать приемы преодоления сопротивления и перестройки таких руководителей и менеджеров; таким образом, особое место здесь занимают социальные и психологические аспекты.

Итак, анализ проблемы создания СОМ показывает, что в настоящее время нет системных разработок, отсутствуют теоретические основы, концепция и механизм реализации таких систем.

Это явилось побудительным мотивом проведения системных исследований коллективом разработчиков СОМ для предприятий различных отраслей.

Литература

1. Дайле А. Практика контроллинга. Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика. 2001.
2. Натаров М.В., Иванов Н.Н. Контроллинг и управленческий учет. – СПб.: Изд. ГУЭФ. 1997.
3. Фалько С.Г., Носов В.М. Контроллинг на предприятии. – М.: Общество «Знание России», 1995.
4. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я. Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 1998.
5. Козлова Е.В. Концепция опережающего антикризисного менеджмента. – Саратов, СГСЭУ, 2001.
6. Крутин А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. Превентивные методы управления. – СПб: Питер, 2001.
7. Кац И. Антикризисное управление предприятием. // Проблемы теории и практики управления. 2003, №2.
8. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. – М.: Экономика, 1997.
9. Райсберг Б., Костецкий Н., Яновский Е. Антикризисное управление – основа оздоровления предприятия. // Экономист. 2000, №10. С. 31-36.
10. Трененков Е.М., Дведенидова С.А. Диагностика в антикризисном управлении. // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. №1. С. 3-5.
11. Александров Г., Бокичева А. Положение предприятия на кривой жизненного цикла и стратегия антикризисного управления. // Проблемы бизнеса. 2000. № 7. С. 16-20.
12. Антикризисный менеджмент (Грязнова А.Г., Федотова М.А. и др.) Под ред. Грязновой А.Г. Ассоц.авт. и изд. Тандем. – М.: Экмост. 1999-366 с.

13. Антикризисное управление. // Кошкин В.И., Белых Л.П. и др. – М.: Инфра – М. 1999. – 534 с.
14. Винокуров С.Г. Системы оперативного менеджмента. – Новосибирск: НГУ, 2005.
15. Жубер Р. Теоретические основы и методы контроллинга в управлении промышленными разработками. Автореф. дис. доктора эконом. наук. – СПб. – 1991.