

ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЙ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ КОНТРОЛЮВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ї Босак А.О., 2008

Запропоновано підхід до виділення стадій комунікацій, що супроводжують контролювання та регулювання діяльності виробничого підприємства. Розроблено графічні моделі комунікацій для функцій контролювання та регулювання. Сформовано підхід до визначення оптимальної кількості елементарних комунікацій у межах окремих функцій менеджменту.

In the article approach to the separation of communications stages, accompany checking and regulation of production enterprise activity is offered. Graphic communication models for functions of checking and regulation are designed. Approach to the determination of optimum amount of elementary communications within separate functions of management is formed.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Управління діяльністю виробничого підприємства ґрунтується на послідовному виконанні загальних функцій менеджменту, на основі реалізації яких формуються методи впливу на виробничу систему. Кожен з видів управлінської діяльності потребує інформаційного забезпечення, від якості, повноти і вчасності якого залежить ефективність управління та дієвість сформованих методів менеджменту. Дієвість комунікацій не є стабільною, на неї впливають внутрішні і зовнішні чинники, які формують структуру комунікаційного процесу і часто не відповідають загальній стратегії діяльності організації. Значна частина елементарних комунікацій, тобто таких, що несуть неподільне повідомлення між обмеженою кількістю учасників інформаційного обміну, є неефективною, оскільки не несуть достатнього (однозначного) змістового навантаження, дублюють одне одного або спотворюються у процесі передавання. Виконання окремих функцій менеджменту потребує різних комунікацій, частина з яких має спільну основу, отже, такі комунікації можуть бути згруповані і розподілені за ступенем значимості та продуктивності. Специфіка функцій контролювання та регулювання полягає в особливій значимості жорсткого зворотного зв'язку при здійсненні комунікацій. Крім того, ефективна реалізація цих функцій потребує певної кількості контрольних дублюючих комунікацій. Однак тут виникає проблема визначення допустимої кількості таких комунікацій та формування механізму підвищення їх ефективності. Оптимізація комунікацій в процесі контролювання та регулювання діяльності виробничого підприємства дають змогу скоротити витрати на управління та підвищити ефективність системи менеджменту підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання проблеми.

На будь-якій стадії процесу управління створюються, передаються та використовуються окремі повідомлення, структура і зміст яких визначаються конкретними завданнями управління, розвиненістю і швидкодією системи комунікацій та дієвістю зворотного зв'язку. Проблеми інформаційного забезпечення управління та ефективності комунікацій досліджували у своїх роботах такі вітчизняні та іноземні фахівці, як П. Друкер, А. Костров, О. Кузьмін, Н. Георгіаді, Ю. Лисенко, І. Мазур, Е. Мерманн, Б. Мізюк та інші [1–9]. Однак існуючі дослідження не дають повного уявлення про структуру комунікаційного процесу при реалізації конкретних функцій управління. Деякі автори ґрунтовно розглядають процес і технології менеджменту [1, 3, 7, 8, 9], інші зосереджують свою увагу на реінжинірингу бізнес-процесів та супроводжувальних їх

комунікаціях [2, 4, 5, 6], однак комплексний підхід до комунікаційного забезпечення реалізації окремих функцій менеджменту, зокрема контролювання та регулювання, розвинутий недостатньо і потребує проведення подальших досліджень.

Цілі статті. Метою дослідження є вирішення таких завдань управління, пов'язаних з комунікаціями:

- виділення окремі стадії комунікаційного циклу, які супроводжують реалізацію функцій менеджменту, зокрема, контролювання та регулювання;
- формування графічних моделей здійснення комунікацій під час контролювання та регулювання діяльності виробничого підприємства;
- вироблення методичного підходу до визначення кількості елементарних комунікацій, що супроводжують окремі функції менеджменту.

Виклад основного матеріалу досліджень з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Комунікації, які супроводжують та забезпечують управлінську діяльність, переважно є складними, тобто складаються з елементарних неподільних елементів. Повноцінний обмін інформацією повинен відбуватися у чотири стадії, які формують закінчений комунікаційний цикл.

На першій стадії збирають та обробляють необхідну інформацію, яка повинна бути релевантною до виконання певної функції управління. Рідко коли релевантна інформація надходить до відповідного підрозділу напряму із зовнішнього середовища. Переважно вся доступна інформація зчитується з інформаційної шини, яка містить масиви різномірних інформаційних повідомлень. Кожен зацікавлений підрозділ за допомогою власного інформаційного фільтра зчитує ту інформацію, яка потрібна для його роботи. Інформаційним фільтром є елемент інформаційної системи підприємства з відповідною формою бази даних.

Отримана інформація повинна бути оцінена за певними критеріями, які дають змогу визначити її цінність для окремо взятого процесу управління. Основними критеріями оцінювання традиційно є: точність, достатність, своєчасність, вартість. Інформація, яка визнана цінною, надходить на наступну стадію комунікації. Дані, які визнані нецінними, знищуються, а ті, щодо яких є сумніви, передаються на зберігання до внутрішньої бази даних (ВБД).

На другій стадії комунікаційного циклу відбувається відбір інформації з отриманого масиву або вже наявної у відповідного підрозділу та її верифікація. Відбирають необхідну на цей час інформацію автоматизовано. Перевіряють (верифікують) отриману інформацію, порівнюючи її з ймовірними величинами, встановленими еталонами чи нормативними значеннями. Якщо виникає сумнів у недостовірності, отримана інформація повинна відбракуватися.

Третя стадія комунікаційного циклу супроводжує процес прийняття рішення, а четверта стадія полягає у передачі управляючої інформації до виконавчої підсистеми (виробничих та функціональних підрозділів підприємства). Ця передача може здійснюватися через ті самі модулі вводу ІСУП, через які вводиться зовнішня та внутрішня вхідна інформація.

Для контролю потрібні комунікації різних видів, які вкладаються в описані чотири стадії. На першій з них збирається необхідна інформація, джерелами якої є звіти структурних підрозділів про виконану роботу, дані контролюючих підрозділів (ВКЯ, ВТК, ВВК), дані про розподіл завдань і повноважень між виконавцями, здійснений у процесі організування (рис. 1).

Комунікації, що супроводжують контролювання та регулювання діяльності виробничого підприємства, проходять через основні функціональні підрозділи, які у наведених графічних моделях позначені такими аббревіатурами:

- ЦОУ – центральні органи управління;
- ЗВ – апарат заступника з виробництва;
- ЗТ – апарат головного інженера;
- ЗЕ – апарат заступника з економічних питань;
- ЗО – обслуговуючі підрозділи;
- ЗК – відділ кадрів;

- ЗН – заступник з наукової роботи (НДДКР);
- ВПВ – планово-виробничий відділ;
- ВЗБ – відділ збуту;
- ВФН – фінансовий відділ;
- ВПЕ – планово-економічний відділ;
- ВАЕ – аналітично-економічний відділ;
- ВЗД – відділ зовнішньоекономічної діяльності;
- ВОБ – бухгалтерія;
- ВКЯ – відділ контролю якості;
- ВТК – відділ технічного контролю;
- ВВК – відділ вхідного контролю.

Крім того, з зовнішнього середовища надходить інформація про стан підприємства на ринку, про його репутацію у ділових партнерів та постачальників, імідж його продукції в очах споживачів, ставлення конкурентів. Така інформація теж є підставою для управлінських дій, оскільки є результатом діяльності окремих підрозділів та підприємства загалом. У чистому вигляді отримана інформація придатна не для всіх. По перше, її треба перевірити і порівняти з плановими показниками, по друге, для різних користувачів вона повинна мати різну форму. Чим вищий рівень управління, тим менший потрібен ступінь деталізації контрольної інформації.

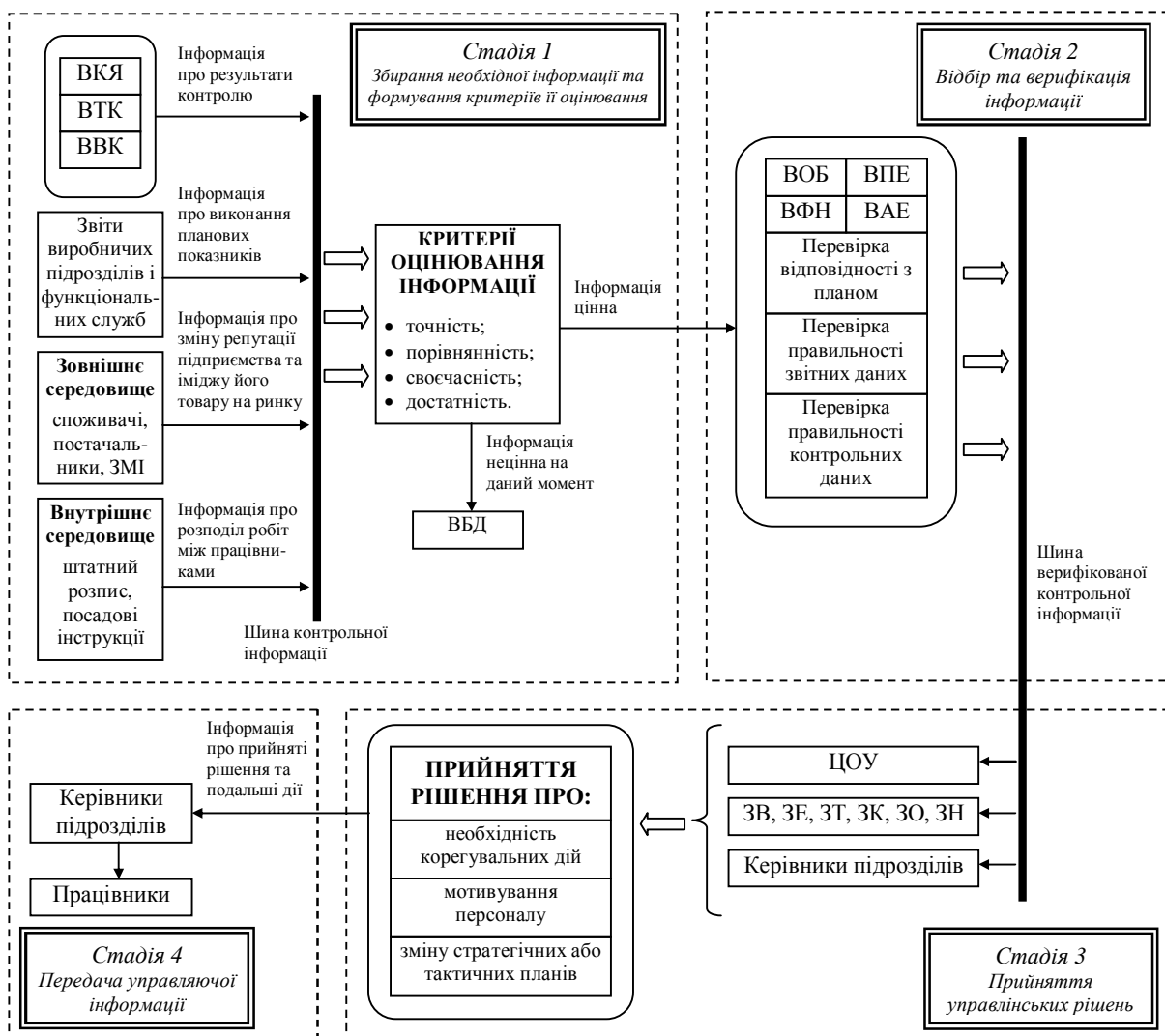


Рис. 1. Стадії комунікації в процесі контролювання

Отримана контрольна інформація проходить перевірку на відповідність з планом та на достовірність (цим займаються переважно економічні підрозділи, зокрема ВОБ, ВПЕ, ВФН, ВАЕ). З шини верифікованої інформації її зчитують (у зручному для них вигляді у формі звітів, сформованих ІСУП) ЦОУ, заступники (керівники напрямків) та керівники підрозділів.

На третій стадії комунікаційного циклу керівники різних рівнів порівнюють фактичні показники з плановими і приймають рішення щодо мотивування працівників, необхідність у коригуванні чи зміні стратегічних і тактичних планів організацій. Після цього прийняті рішення доводяться до керівників відповідних служб та працівників підприємства.

Виходячи із специфіки функції регулювання, комунікації, які супроводжують її реалізацію, є наскрізними і пронизують у вигляді комплексу зворотних зв'язків всі попередні функції менеджменту (рис. 2).

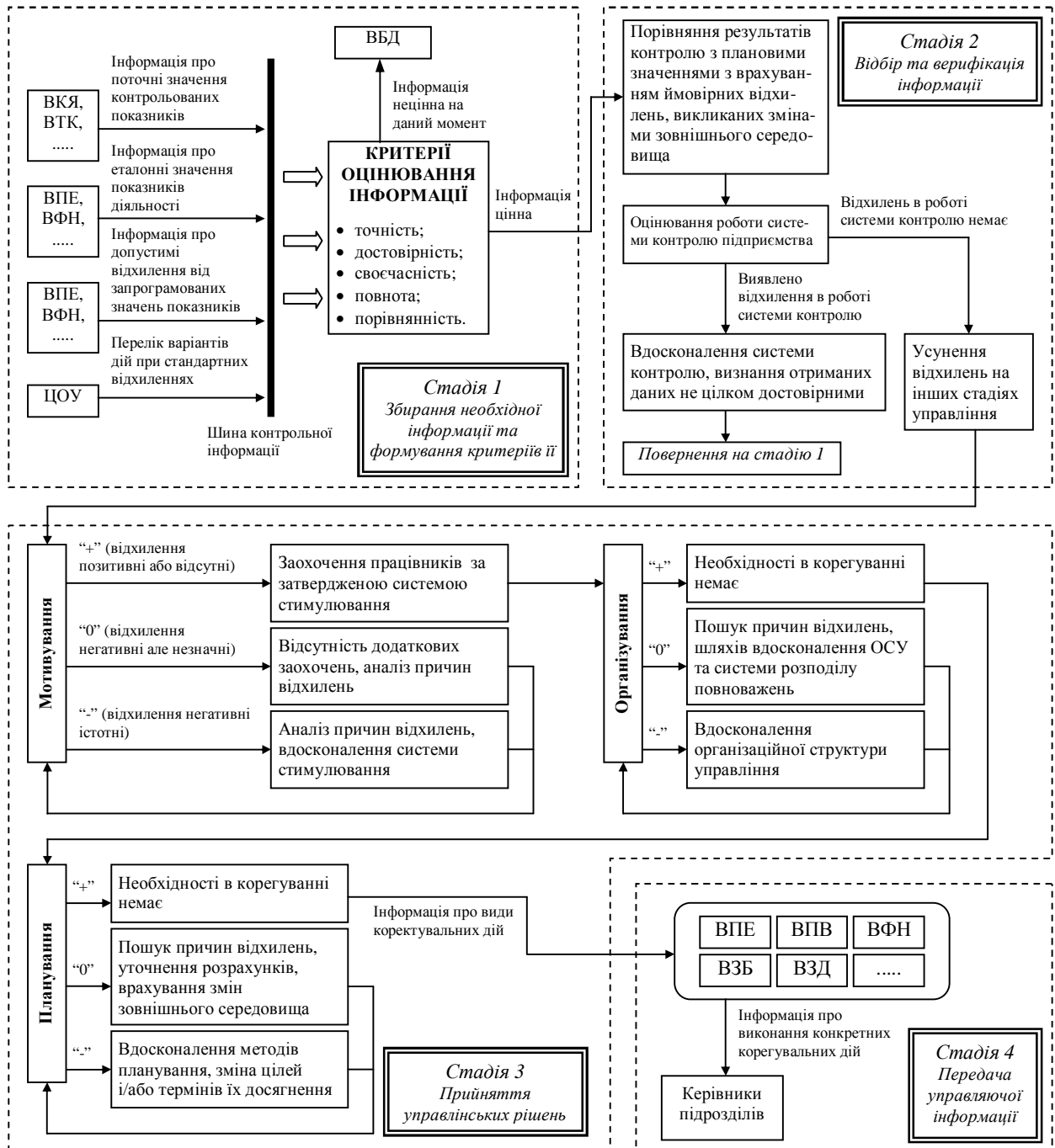


Рис. 2. Стадії комунікації в процесі регулювання

На вхід надходить інформація про поточні значення контрольованих показників від контролюючих підрозділів та керівників структурних одиниць. Крім того, на шину контрольної інформації повинні надійти інформаційні потоки щодо еталонних значень показників діяльності, допустимих відхилень від них та варіантів корегувальних дій при виявленні істотних негативних відхилень. Отримана інформація перевіряється і на її основі визначаються ступені істотності відхилення за кожним показником.

Для того, щоб визначити, на якій стадії управління виникло відхилення, необхідно по чергово переbrати попередні функції менеджменту у зворотному порядку. Якщо виявлені відхилення на стадії мотивування, переглядають і вдосконалюють систему матеріальних і моральних стимулів. Якщо явних відхилень немає, – переходимо до тестування функції організування. При виявленні істотних відхилень переглядають організаційну структуру управління чи спосіб розподілу повноважень і відповідальності між працівниками підрозділу. Якщо й тут немає вагомих відхилень, – їх шукають на стадії планування. Корегувальними діями будуть зміни деяких планових показників, перегляд бюджетів, термінів досягнення поставлених цілей чи, можливо, і самих цілей.

Описану модель комунікаційного циклу можна використовувати для виявлення неефективних (дублюючих) комунікацій, а також вузьких місць у технічній і/або управлінській системі підприємства, які перешкоджають інформаційному обміну.

Кількість конкретних функцій менеджменту, які реалізуються на підприємстві, залежить від кількості структурних одиниць та технології виконуваних робіт. Виходячи з фіксованої кількості стадій комунікацій, які супроводжують кожну конкретну функцію менеджменту, необхідна кількість каналів зв'язку (N) становитиме:

$$N = \frac{k(k-1)}{2}, \quad (1)$$

де k – кількість підрозділів підприємства.

Тоді кількість елементарних комунікацій (K_e) досягне рівня

$$K_e = S \times \left(\frac{k(k-1)}{2} \right) \times f, \quad (2)$$

де S – кількість стадій комунікації (у нашому випадку $S=4$); f – кількість конкретних функцій менеджменту, які реалізуються в процесі виробництва.

Кожна елементарна комунікація збільшує витрати підприємства, розмір яких залежить від її виду, тривалості чи повторюваності. Це доводить необхідність оптимізування кількості комунікацій у процесі управління організацією.

Основними функціями мети у моделі оптимізування є:

- 1) мінімізація номінальної кількості елементарних комунікацій;
- 2) мінімізація частки непродуктивних комунікацій;
- 3) мінімізація витрат на здійснення комунікацій.

Обмеження в моделі накладаються на мінімальну кількість основних та контрольних комунікацій, а також на мінімальні витрати, що задовольняють поставлені вимоги якості комунікацій:

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведені дослідження показують, що у більшості випадків при налагодженій системі управління комунікаційні процеси проходять послідовно, вкладаючись в описані чотири стадії. Однак на практиці комунікаційний цикл не є лінійною послідовністю виконання окремих стадій. Це пов'язано з тим, що в реальних виробничих умовах зворотний зв'язок комунікаційного процесу часто не може бути забезпечений в реальному режимі часу, більше того, відправник (відправники) та отримувач (отримувачі) інформації не завжди однозначно міняються ролями.

Різний ступінь розроблення стадій комунікаційних циклів для окремих функцій менеджменту пояснюється тим, що на різних етапах управлінського процесу значення та різноманітність комунікацій є різними. Зокрема, найбільше комунікацій відбувається під час планування, оскільки

всі підрозділи займаються багаторазовими узгодженнями, розрахунками ключових показників, взаємним корегуванням попередньо прийнятих норм тощо. Під час організування робіт кількість комунікацій може й не зменшуватися, однак види та напрямленість цих комунікацій стають більш уніфікованими. Реалізація функції мотивування потребує ще менше комунікацій, оскільки вони стають однотипними практично для всіх підрозділів, а їх інтенсивність має лише два максимуми – в момент затвердження і обговорення системи мотивації та у випадку її невідповідності можливостям підприємства чи вимогам персоналу.

Щодо функцій контролювання та регулювання, то комунікації, які їх супроводжують, закладені ще під час планування і полягають у створенні двох інформаційних шин – базової інформації про виявлені відхилення та управляючої інформації про способи усунення цих відхилень.

Оптимізація кількості елементарних комунікацій, що супроводжують реалізацію окремих функцій управління, зокрема контролювання та регулювання, а також кількості непродуктивних комунікацій дасть змогу істотно суттєво скоротити витрати на управління та підвищити загальну ефективність системи менеджменту підприємства. Тому основним напрямком подальших досліджень є розроблення системи методів для практичного розрахунку оптимальної кількості комунікацій у межах замкненого комунікаційного циклу та формування загальної концепції оптимізації структурних елементів системи комунікацій в умовах організаційного розвитку підприємства.

1. Друкер Питер Ф. *Менеджмент. Задачі, обов'язності, практика.* – М.: Вільямс, 2008. – 992 с. 2. Костров А.В., Александров Д.В. *Уроки информационного менеджмента. Практикум: Учеб.пособие.* – М.: Финансы и статистика, 2005. – 304 с. 3. Кузьмін О.С., Георгіаді Н.Г. *Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: Монографія.* – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2006. – 368 с. 4. Лысенко Ю.Г. *Управление крупным промышленным комплексом в транзитивной экономике: Монография / Под общ. ред. проф. Ю.Г. Лысенко, проф. Н.Г. Гузя.* – Донецк: "Юго-Восток, Лтд", 2003. – 670 с. 5. Лысенко Ю.Г. *Экономика и кибернетика предприятия: Современные инструменты управления: Монография.* – Донецк: ООО "Юго-Восток, Лтд", 2006. – 356 с. 6. Мазур И.И., Шапиро В.Д. *Корпоративный менеджмент. Учебное пособие. 2-е изд.* – М.: Омега-Л, 2008. – 781 с. 7. Мерманн Э. *Коммуникация и коммуникабельность.* – М.: Гуманитарный центр, 2007. – 296 с. 8. Мізюк Б.М. *Інформаційні засади системного управління: природа та характерні риси // Науковий Вісник Українського державного лісотехнічного університету. Збірник наук.-технічних праць.* – Львів, 2004. – Вип. 13.5. – С.170–192. 9. Мізюк Б.М. *Системне управління: Монографія.* – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2004. – 388 с.