

УДК 65.015.6

СИСТЕМА ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ С ПРИМЕНЕНИЕМ МЕТОДА ДЕФЕКТНЫХ ВЕДОМОСТЕЙ

Поляков Александр Сергеевич, аспирант кафедры устойчивого инновационного развития Университета «Дубна»

Аннотация

В данной статье проводится исследование существующих проблем управления на предприятии, формулируются основные вопросы современного управления. Далее подробно описано, что такое дефектная ведомость и как с ее помощью можно выработать рекомендации руководителю предприятия по оптимизации системы управления.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление, управление предприятием, оптимизация, система оптимизации управления, дефект, дефектная ведомость, рекомендация.

SYSTEM OF MANAGEMENT OPTIMIZATION AT THE ENTERPRISE USING THE METHOD OF DEFECT SHEETS

Polyakov Alexander Sergeevich, post-graduate student of Sustainable Innovative Development Department at the “Dubna” University

Abstract

The article studies the existing problems in the management of the company, with the main issues of modern management. Further details about defect sheet and information how it can help to make recommendations to the head of the enterprise to optimize the control system.

KEYWORDS: management, enterprise management, optimization, system of management optimization, defect, defect sheet, recommendation.

В процессе развития экономической нестабильности в мире перед различными организациями стоит множество задач, важнейшей из которых является перестройка системы управления и ориентация на устойчивое развитие.

Управление организацией – это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели. «Управлять – значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов», – так охарактеризовал процесс управления Г. Файоль [5].

Заметим, что в любой организации есть проблемы управления. Многие из них связаны с историческим укладом и общим уровнем цивилизации и культуры, но есть и более простые причины: недостаток образования или знания, а также сложность самого предмета.

Представим себе организацию, в которой действует множество работников. Организация настолько велика, что контакт каждого с каждым не возможен. То есть, договориться о согласованной работе невозможно, даже если бы такое желание возникло.

Однако работники выполняют свои функции, в результате которых появляется продукция. Например, каждую минуту с конвейера сходит автомобиль.

Между тем, работу крупного автомобильного завода обеспечивают десятки и сотни тысяч людей, участвующие в многономенклатурном производстве. Наблюдая за работой конвейера, кажется, что все происходит так естественно. Очевидно, что отлаженное производство возникает не сразу, а постепенно. Десятилетиями поколение за поколением, рабочие разных специальностей, инженеры, дизайнеры, экономисты, управленцы – сотни специалистов в совместном труде отлаживают свое мастерство и организационные формы взаимодействия [1].

Чем больше производство, чем сложнее продукт, и чем больше специализирующихся звеньев участвуют в его создании, тем сложнее задачи управления и тем теснее связаны результаты коллективного труда с качеством функции управления. Почему множество известных фирм с богатой историей постепенно сокращали производство, уступая конкурентам, а потом разорились? Почему другие, менее известные, пошли в гору и заняли место потерпевших поражение на рынках товаров и услуг?

Если система управления не развивается адекватно росту масштабов производства и не преодолевает возникающие проблемы за счет совершенствования качественных характеристик организации, ее ждет банкротство – это закон рыночной экономики.

Одна из наиболее общих причин болезней современных предприятий определяется как структурно-функциональная неупорядоченность, которая проявляется в разрыве связей между структурообразующими элементами: целями, задачами, экономическими условиями, технико-технологическим базисом, функционально-поведенческим укладом и др.

Эти фундаментальные основы, когда они не согласованы, провоцируют множество отклонений, проблемных и конфликтных ситуаций, неэффективное использование ресурсов, экономические провалы и банкротство. Между тем, большинство руководителей организаций вместо того, чтобы сосредоточиться на вопросах приведения оргструктурных факторов в соответствие друг другу, тратят время на устранение ситуаций, которые порождаются их несоответствием.

Эффективность организационной структуры поддерживается постоянным регулированием, адаптацией ее конфигурации и пропорций к множеству изменений внешних и внутренних (структурообразующих) факторов, к которым относятся [2]:

- Цены и спрос на товары и услуги, сырье, материалы, стоимость рабочей силы, налоги;

- Банковские процентные ставки;
- Административное законодательство;
- Технология производства, включая оборудование;
- Численность, квалификация, образование, способности работников;
- Производительность персонала и техники;
- Производственные площади, всевозможные нормативы и многое, многое

другое.

Для решения этой проблемы необходимо ответить на следующие вопросы:

- Как связать множество разнокачественных факторов с параметрами организационной структуры?
- Как согласовать деятельность персонала и подразделений?
- Как сделать организационную структуру информационно прозрачной?
- Каков порядок перехода к новой организационной культуре?
- Как готовить кадры для новых организационных условий?

Без ответов на эти вопросы трудно добиться предсказуемых результатов.

Предлагаемые в настоящее время методы решения основных проблем управления не обеспечивают устойчивое развитие организаций и не позволяют осуществлять комплексное управление их деятельностью в условиях турбулентности экономической среды.

Это обуславливает необходимость разработки целостного научно-обоснованного подхода к формированию стратегии устойчивого развития организаций.

Целью исследования является обоснование теоретических положений и разработка методических и практических рекомендаций, обеспечивающих устойчивость организаций на основе применения метода бездефектного управления.

Помочь в ответах на вышеуказанные вопросы поможет использование дефектных ведомостей:

Сфера строительства:

Дефектная ведомость – это акт визуального осмотра помещения (объекта), подлежащего ремонту. Документ является обоснованием расходов организации на ремонт соответствующего помещения (объекта). Дефектная ведомость составляется обычно в форме таблицы.

Юридический словарь:

Дефектная ведомость – вспомогательный промежуточный документ, составляемый при наличии изъянов, недостатков (брака) в произведенных материальных ценностях в

случае контроля качества как со стороны производителя, продавца, так и со стороны покупателя.

Морской словарь:

Дефектная ведомость — опись неисправностей в материальной части судна, требующей ремонта.

Словарь бизнес-терминов:

Дефектная ведомость – перечень изъянов, недостатков (брака) готовой продукции, составляемый производителем, продавцом или покупателем товара.

На основании вышеуказанных определений можно дать обобщенное определение:

Дефектная ведомость – это документ, в котором учтены недостатки, которые впоследствии необходимо устранить.

Таблица 1. Пример дефектной ведомости

№	Дефекты	Потери трлн. руб. (ГВт)
1	Отсутствие стратегии и систем управления для парирования глобальных угроз и перехода к устойчивому инновационному развитию на основе фундаментального закона развития Жизни;	8,5 (85)
2	Отсутствие системы государственной идеологии сохранения развития Жизни как космопланетарного явления;	9,5 (90)
3	Отсутствие единой национальной учетно-расчетно-платежной валютной системы, приводящее росту денежной массы, необеспеченной реальной мощностью, ослаблению рубля и росту упущенных возможностей;	10,5 (95)
4	Отсутствие обоснованной нормативной базы управления устойчивым инновационным развитием страны в мире в условиях глобальных угроз;	11,5 (100)

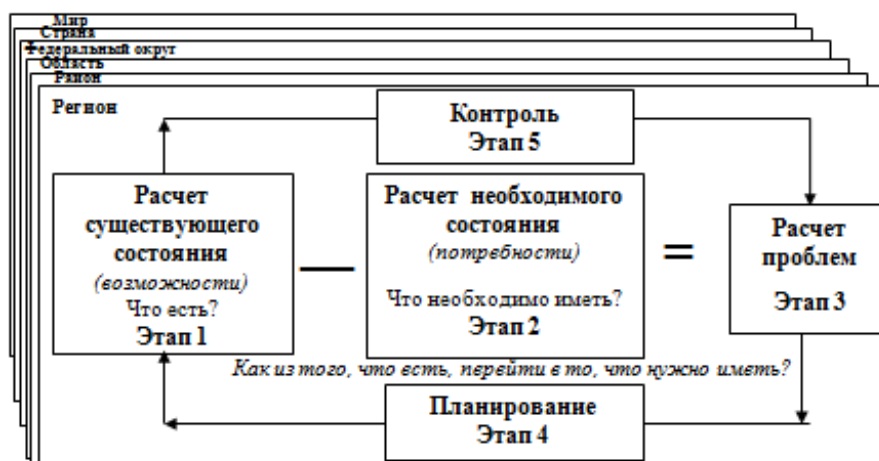


Рис. 1. Схема перехода из существующего состояния в необходимое состояние

С помощью грамотно составленной дефектной ведомости можно найти способ решения проблем любого типа, в том числе и проблем управления. Но только в дефектной ведомости управления не все так прозрачно, как, например, в дефектной ведомости по строительству и ремонту.

Пусть X – это ожидаемый результат или цель, X' – это тот показатель, который мы получили, из этого можно определить дельту, или размер дефекта $\Delta = X - X'$.

Таблица 2. Описание существующего состояния и желаемого состояния на примере ИТ-организации, в период с 01.06.2015 по 01.12.2015

№	Месяц	Что есть? (млн. руб.)	Что необходимо? (млн. руб.)	Потери
1	Июнь	11,7	15	-3,3
2	Июль	12,8	15	-2,2
3	Август	11	15	-4
4	Сентябрь	23,7	30	-6,3
5	Октябрь	30,2	40	-9,8
6	Ноябрь	35,5	45	-9,5

Таблица 3. Полный список дефектов ИТ организации

№	Наименование дефекта
1	Брак оборудования
2	Нечеткое понимание зон ответственности
3	Отсутствие четкой структуры управления
4	Отсутствие системного подхода в работе склада
5	Резкий спад закупки оборудования организациями
6	Отсутствие квалифицированных кадров
7	Технические причины, независимые от сотрудников
8	Зависимость от курса доллара

Таблица 4. Дефектная ведомость за июнь

№	Наименование дефекта	Значение, руб.
1	Нечеткое понимание зон ответственности	130000
2	Отсутствие квалифицированных кадров	500000

3	Отсутствие системного подхода в работе склада	220000
4	Технические причины, независимые от сотрудников	150000
5	Резкий спад закупки оборудования организациями	2300000

Таблица 5. Дефектная ведомость за июль

№	Наименование дефекта	Значение, руб.
1	Нечеткое понимание зон ответственности	130000
2	Отсутствие квалифицированных кадров	200000
3	Отсутствие системного подхода в работе склада	120000
4	Технические причины, независимые от сотрудников	150000
5	Резкий спад закупки оборудования организациями	1600000

Таблица 6. Дефектная ведомость за август

№	Наименование дефекта	Значение, руб.
1	Нечеткое понимание зон ответственности	130000
2	Отсутствие квалифицированных кадров	200000
3	Отсутствие четкой структуры управления	450000
4	Технические причины, независимые от сотрудников	200000
5	Резкий спад закупки оборудования организациями	3020000

Таблица 7. Дефектная ведомость за сентябрь

№	Наименование дефекта	Значение, руб.
1	Нечеткое понимание зон ответственности	130000
2	Отсутствие квалифицированных кадров	200000
3	Отсутствие системного подхода в работе склада	120000
4	Технические причины, независимые от сотрудников	250000
5	Резкий спад закупки оборудования организациями	3500000
6	Зависимость от курса доллара	2100000

Таблица 8. Дефектная ведомость за октябрь

№	Наименование дефекта	Значение, руб.
1	Нечеткое понимание зон ответственности	230000
2	Отсутствие квалифицированных кадров	300000
3	Отсутствие системного подхода в работе склада	220000
4	Технические причины, независимые от сотрудников	250000
5	Резкий спад закупки оборудования организациями	2800000
6	Зависимость от курса доллара	5000000
7	Отсутствие четкой структуры управления	1000000

Таблица 9. Дефектная ведомость за ноябрь

№	Наименование дефекта	Значение, руб.
1	Нечеткое понимание зон ответственности	230000
2	Отсутствие квалифицированных кадров	300000
3	Отсутствие системного подхода в работе склада	220000
4	Технические причины, независимые от сотрудников	250000
5	Резкий спад закупки оборудования организациями	2100000
6	Зависимость от курса доллара	6000000
7	Отсутствие четкой структуры управления	400000

Для устранения дефектов единственным возможным решением представляется использование системы СПУТНИК-СКАЛАР-Скалар, которая была разработана советским учёным Побиском Георгиевичем Кузнецовым [2].

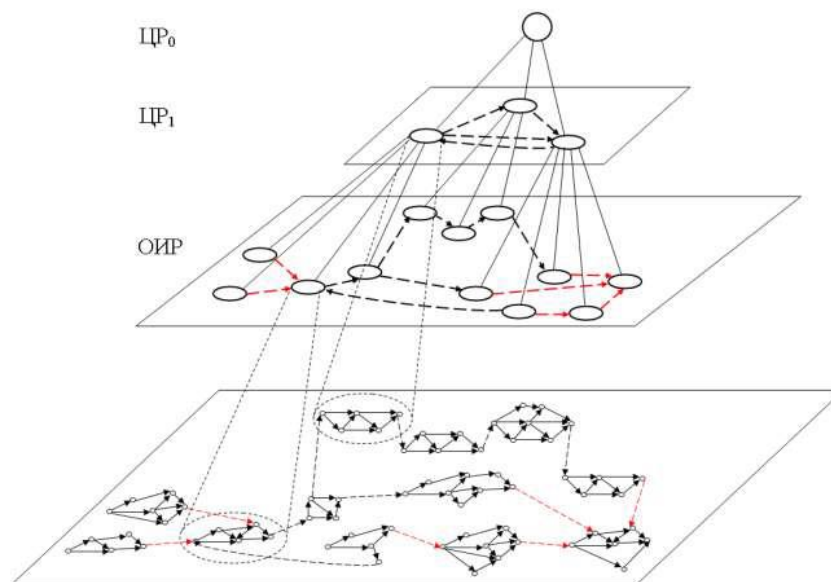


Рис. 2. Трёхмерная модель системы СПУТНИК-СКАЛАР-Скалар

Скалар, объединившая дерево целей процесса разработки с сетевым графиком их достижения. Минимальная нагрузка на вершины дерева целей включала информацию о документах по четырём секторам: КТО, ЧТО, КОГДА и КАК, и по связям с другими вершинами. Этого было достаточно, чтобы отслеживать процесс развёртывания плана, согласования связей между его частями и возврата, а если такое согласование невозможно, то возврата к предыдущему шагу процесса. Для облегчения «ручной» работы с большими картами хода разработки предусматривалась раскраска секторов разными цветами [4].

Эффективное управление организацией исключает бессистемную подготовку информации для руководителей. Системная подготовка информации по всем выполняемым работам и темам высвобождает внимание и время руководителей с текущей и аврального режима работы для решения основных научных и технических проблем, для стратегического и тактического планирования и управления.

Наличие системного руководства дисциплинирует коллектив, приучая каждого правильно формулировать цели своей работы, понимать ее место в общей программе деятельности, следить за своевременным окончанием каждого этапа работ, сокращает время выполнения больших проектов на 5 – 15% без увеличения затрат (а в некоторых случаях и с

сокращением затрат до 5-10%), повышает производительность труда (эффективность деятельности) организации и подчинённых до 38%.

Решение этого круга вопросов обеспечивается системами целевого планирования и управления «СПУТНИК-СКАЛАР» и «Скалар» [3].

Таблица 10. Вопросы и ответы на основные вопросы

№	Кто	Что	Когда	Где	Сколько	Как	От кого что	Кому что

Расписав каждый дефект в таблице, приведенной выше, мы наглядно сможем понять, как устранить каждую из присутствующих в управлении неточностей, и уже на основании данного анализ сможем выработать конкретные рекомендации руководителю по оптимизации системы управления у него на предприятии.

Литература

1. Бармаков Б.П. Актуальные проблемы в управлении отечественными предприятиями [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.itmc.ru/publications/b01.htm>, свободный.
2. Кузнецов О.Л., Кузнецов П.Г., Большаков Б.Е. Устойчивое развитие: синтез естественных и гуманитарных наук. — М.: РАЕН; Дубна: Международный университет природы, общества и человека «Дубна», 2001. — 280 с., ил.
3. Кузнецов П.Г. Мировая экономика как большая система, поддающаяся управлению // Инженерия истории. Часть II. — М.: Всемирный фонд планеты Земля, 2002. — С. 24-37.
4. Описание системы планирования на цель // Система сетевого планирования и управления тематическими научно-исследовательскими коллективами («СПУТНИК-СКАЛАР-1») / ЦЭМИ АН СССР. — М.: МГПИ им. В.И. Ленина, 1968. — 36 с.
5. Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд А. Управление — это наука и искусство: Сб. — М.: Республика, 1992. — 420 с.