

УДК 338.24
ББК 65.9(2)-80
Б-71

Блягоз Аюб Инверович, аспирант кафедры исследований систем управления и региональной экономики факультета управления Майкопского государственного технологического университета (научный руководитель Зарубин В.И. – доктор экономических наук)

СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЕ УСЛОВИЯ И ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА КООРДИНАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ

Механизм координации управления на всех уровнях корпоративной иерархии позволяет не только координировать действия по разработке и реализации стратегии, но и обеспечивает адекватное корпоративным интересам оперативное реагирование на изменение рыночной ситуации. Данный механизм в рамках корпорации складывается из ряда системообразующих элементов: персонал, функции управления, ресурсы, оборудование, информация и базы знаний.

Ключевые слова: система управления организацией, механизм координации, принципы формирования и функционирования.

Blyagoz Aub Inverovich, post-graduate student of the department of researches of management systems and regional economics at the faculty of management, Maikop State Technological University (the supervisor of studies -Zarubin V. I. Doctor of Economics).

SYSTEM-FORMING CONDITIONS AND PRINCIPLES OF FORMING THE MECHANISM OF ORGANIZATIONAL INTERACTIONS COORDINATION

The mechanism of management coordination at all levels of corporate hierarchy allows not only to co-ordinate actions on working out and strategy realization, but also provides operative reaction adequate to corporate interests to change of a market situation. The given mechanism consists of a number of system-forming elements within the limits of corporation: personnel, management functions, resources, equipment, information and knowledge bases.

Keywords: management system of organization, mechanism of coordination, principles of formation and functioning.

На этапе реализации концепции долгосрочного планирования развития национальной экономики усилия управляющей системы ориентированы, прежде всего, на повышение эффективности интегрированных корпоративных производственных структур. Изменение объективных условий функционирования организаций, обусловленное ростом их размеров и сложности является своеобразной предпосылкой оптимальной координации действий структурных элементов, которая связана с решением ряда задач по обоснованию формирования механизмов координации процессов управления внутрикорпоративными отношениями в условиях непрерывной адаптации к внешним условиям. Проблема научно обоснованного построения систем координации внутрикорпоративного управления, обеспечивающих эффективное и устойчивое функционирование как корпорации в целом, так и отдельных её структурных составляющих, является одной из актуальных задач экономической науки.

Предпосылки к формированию и разработке механизма координации процессов управления организацией состоят, прежде всего, в наблюдающейся на современном этапе тенденции к переходу компаний от централизованной интеграции к гибким формам организации управления. При этом возникает потребность во все большей координации деятельности разных структурных образований. В то же время наблюдается рост аутсорсинга, поскольку большая доля функционального объема компании выносится за её пределы и резко возрастает количество внешних отношений. К тому же увеличение рыночной конкуренции обуславливает необходимость поиска новых форм организации управления.

В свое время Генри Минцберг выделил пять координационных механизмов, которые в основном раскрывают способы, посредством которых организации координируют свою деятельность [1]. Это взаимное согласование, прямой контроль, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска и стандартизация навыков и знаний (квалификации).

Анри Файоль полагал, что основным организующим механизмом в организациях явля-

ется формальная структура, документально подтвержденные, официальные отношения между членами организации и формальные полномочия – то есть, по сути, прямой контроль в организации. В качестве основных принципов внутриорганизационной координации в изложении Файоля можно выделить [2]:

- единство командования, единоначалие – то есть каждый «подчиненный» получает указание лишь от одного «начальника», которому непосредственно подчинен;
- правильно выстроенная скалярная цепочка – то есть прямая линия команд от высшего руководителя через подчиненных ему менеджеров к рабочим; создание непротиворечивой ступенчатой цепочки полномочий с помощью процесса делегирования;
- нормальный объем полномочий, учитывающий норму управляемости – что подразумевает, что предельное число сотрудников, находящихся в подчинении и количество функций не должно превышать некое разумное количество. Нормой управляемости Файоль считал 6-10 человек в подчинении.

Прямой контроль обеспечивает координацию за счёт того, что ответственность за работу других людей, определение заданий для них и наблюдение за правильностью их действия возлагается на одного руководителя.

Этот механизм координации подразумевает, что руководитель единолично координирует все ключевые операции, совершаемые в его подразделении, выбирает тактику и способы действий, осуществляет перманентный контроль и корректировку, оставляя подчинённым лишь исполнение. Очевидно, что в условиях усложнения организационной и функциональной структуры организаций (с учетом их территориальной удаленности, развития корпоративных взаимосвязей) реализация в полном объеме принципов организационной и корпоративной координации классиков управления представляется затруднительной.

В связи с этим предлагается, принципы формирования механизма координации управления корпорацией объединит в группы: системности, партнерских отношений, централизации, директивного контроля. Их взаимосвязи отражены на рис. 1.

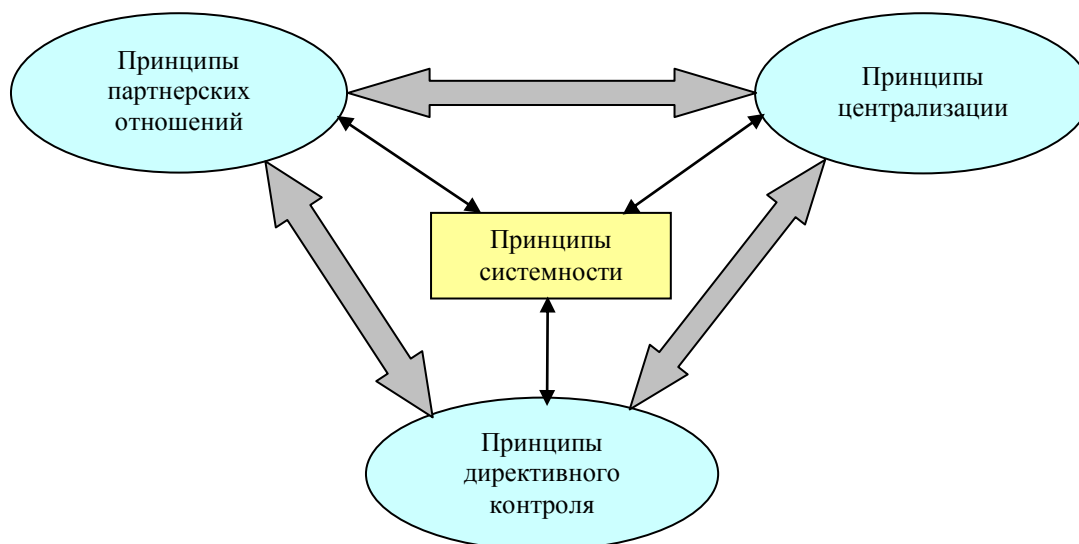


Рис. 1. Система принципов формирования механизма координации управления корпорацией

В авторской трактовке механизм координации процессов управления организацией представляет собой совокупность действий и инструментов, позволяющих согласовать внутренние и внешние отношения субъектов управления организацией для достижения согласованных целей.

Механизм координации процесса функционирования организации предполагает: наличие единой информационной системы, определяющей способ получения и распределения информации среди персонала организации и субъектами внешней среды; формирование оптимальной организационной структуры управления; способность системы управления согласовывать цели, бизнес-процессы и действия исполнителей по реализации организационных целей.

В группу принципов партнерских отношений входят принципы: взаимного доверия, культурного соответствия, совместного решения проблем, справедливости.

Принцип взаимного доверия предусматривает открытость, прямолинейность, честность,

надежность, отсутствие секретов, взаимное уважение во всех совместных делах между участниками процесса функционирования организации.

Принцип культурного соответствия предполагает реализацию совместных действий по приведению в соответствие политических и религиозных особенностей, идеологии участников, их культурных ценностей.

Использование принципа совместного решения проблем в процессе формирования механизма координации может означать создание совместных комиссий по разрешению спорных ситуаций и участие сторон в спорных вопросах и конфликтных ситуациях.

Равноправный раздел прибыли, убытков, рисков и вознаграждений между участниками предполагает реализацию принципа справедливости.

В состав группы принципов централизации входят принципы: иерархии, согласования управленческих решений, выбора необходимого количества подсистем, общих затрат.

Следование принципу иерархии предусматривает в процессе формирования механизма координации построение гибкой структуры, которая характеризуется упорядоченностью элементов и организованностью взаимодействий между отдельными уровнями по вертикали.

Принцип согласования управленческих решений предусматривает включение персонала в процесс разработки новой стратегии корпорации посредством объединения электронных БД, каналов связи, центров обработки информации; приведение в соответствие различий в системах бухгалтерии и т.д.

При формировании и функционировании механизма координации должны быть сформированы ключевые структурные единицы, ориентированные на решение специальных задач координации в: правовой, организационной, кадровой, технической, экономической и других сферах функционирования организации. Тем самым реализуется принцип выбора необходимого количества подсистем

Решение задач координации предполагает обязательный учет совокупных издержек управления процессами при реализации целевой функции, что означает следование принципу общих затрат.

Принцип согласования целей подсистем с целями всей системы – гармонизация интересов и согласование целей структурных подразделений на взаимовыгодной основе и общих целях с целями корпорации

К принципам директивного контроля относятся принципы: открытого обмена информацией, всеобщего управления качеством.

Принцип открытого обмена информацией – полный обмен информацией между участниками об их предпочтениях в реализации целей, статистике о функционировании организации, статусе, типах принятия решений и пр., собственных производственных возможностях и пр.

Современное предприятие управляет сложной системой корпоративных коммуникаций: оно поддерживает связи с посредниками, потребителями и различными контактными аудиториями. Его посредники используют коммуникации со своими потребителями, которые, в свою очередь взаимодействуют друг с другом с помощью молвы, слухов и общения.

В условиях постоянного роста конкуренции во всех сферах бизнеса каждое предприятие сталкивается с необходимостью новых способов организации своей коммуникационной деятельности, которые помогают адаптироваться к новым условиям хозяйствования и подобрать инновационные формы и модели управления этим процессом. Опираясь на создание новых технологических и организационных разработок, предприятия стремятся упростить процесс коммуникации при одновременном увеличении его эффективности за счет инновационного использования возможностей информационной сетевой экономики. Автоматизация информационных процессов в этой области в условиях активного развития рыночных отношений является стратегическим условием конкурентоспособности и эффективной коммуникационной деятельности предприятия

Принцип всеобщего управления качеством – обеспечение высокой степени надежности функционирования каждого элемента механизма координации для обеспечения общего качества продукции и услуг.

Группа принципов системности интегрирует принципы: системности, оптимальности, эмерджентности, интеграции, формализации.

Принцип информационно-аппаратной поддержки – использование компьютерных технологий при решении организационными структурами совместных задач; в моделировании и т.д.

Принцип системности – подход к механизму координации как к комплексному объекту,

который состоит из совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих элементов (функций), объединенных единой целью функционирования.

Принцип оптимальности – выбор наиболее подходящего варианта решений из всех возможных.

Принцип эмерджентности (целостности) – обладание системой координации свойствами, отсутствующими у ее элементов.

Принцип интеграции – объединение элементов (функций) в целое в пространстве и времени.

Принцип формализации – ориентированность на получение количественных и комплексных характеристик функционирования корпорации

Изложенные принципы формирования механизма координации можно представить в определенной приближительной последовательности. По мере усложнения деятельности организации выбор базовых средств координации меняется: от взаимного согласования к прямому контролю и стандартизации рабочих процессов, стандартизации выпуска, стандартизации знаний и навыков и, наконец, вновь к взаимному согласованию.

В зависимости от конкретных условий организация делает акцент на какую-то группу принципов. В организации также могут заменяться одни принципы функционирования координационного механизма другими. Но любая организация не может полагаться на один-единственный принцип координации. На практике, как правило, комбинируется множество принципов реализации механизма координации.

Главным условием эффективности механизма координации процессов функционирования организации является баланс целей, который предполагает, что цели отдельных субъектов организационных отношений не доминируют над общими целями. Управление взаимоотношениями должно базироваться на системе ценностей и целей, разделяемых всеми участниками организационных взаимодействий. Реализация механизма координации является одной из составляющих стратегического менеджмента организации.

Литература:

1. Минцберг Г., Куинн Д., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. Питер, 2001.
2. Управление – это искусство / Файоль А. [и др.]. М.: Юнити, 2002.