

ПРИМЕНЕНИЕ НОВЫХ ПРИНЦИПОВ К СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ (ЗАО «АТЛАНТ»)

¹Шестов С.Г., начальник бюро планирования и подготовки
производства ПДУ

²Комина Н.В., магистр экон. наук, ст. преп.

¹ЗАО «Атлант»

²*Белорусский национальный технический университет
Минск, Республика Беларусь*

Кризисные тенденции, наблюдаемые в машиностроительном комплексе Республики Беларусь с 2014 года, вынудили предприятия искать новые подходы к системе управления.

Специалисты ЗАО «АТЛАНТ», проанализировав ситуацию, предложили перейти на новую структуру управления, которая бы соответствовала современным условиям.

Для этого был разработан стандарт организации, который определяет принципы управления и устанавливает основные термины и определения, используемые в ЗАО «АТЛАНТ» при организации и осуществлении процесса управления.

Целью данного стандарта является установление одному термину одного понятия.

Принципы построения системы управления в ЗАО «АТЛАНТ» – это общие закономерности, в рамках которых реализуются взаимоотношения между субъектами и объектами системы управления в ЗАО «АТЛАНТ».

При построении системы управления в ЗАО «АТЛАНТ» используются следующие принципы:

1. Законопослушность. Этот принцип определяет, что субъекты и объекты управления в ЗАО «АТЛАНТ» осуществляют свою деятельность согласно Уставу ЗАО «АТЛАНТ», реализовывают права и несут ответственность, действуя в пределах Конституции Республики Беларусь и принятых в соответствии с ней законодательных актов Республики Беларусь.

2. Научность. Этот принцип определяет, что управленческая деятельность, формирование, функционирование и развитие систе-

мы управления в ЗАО «АТЛАНТ» должны базироваться на научных законах и закономерностях.

3. Системность и комплексность. Системность означает необходимость использования системного анализа при принятии управленческих решений в ЗАО «АТЛАНТ». Комплексность – необходимость всестороннего охвата всей системы управления в ЗАО «АТЛАНТ», учет всех направлений и сторон деятельности.

4. Принцип единоначалия в управлении и коллегиальности в выработке решений. Принцип единоначалия в ЗАО «АТЛАНТ» определяет, что у каждого работника должен быть один административный руководитель, отдающий ему распоряжения, и отчитывается подчиненный только перед ним.

Любое принимаемое решение должно разрабатываться коллегиально. Это означает всесторонность (комплексность) его разработок и учет мнений многих специалистов по различным вопросам. Принятое коллегиально решение проводится в жизнь под персональную ответственность руководителя.

5. Принцип централизации и децентрализации. Централизация – это когда функции, структуры, персонал в ЗАО «АТЛАНТ» подчиняются одному лицу или какому-либо органу управления. Централизация позволяет обеспечить жесткую координацию звеньев в рамках системы управления в ЗАО «АТЛАНТ».

Децентрализация в ЗАО «АТЛАНТ» происходит путем передачи части функций, полномочий и ответственности, а также права принятия решения в пределах своей компетенции на более низкие уровни управления согласно организационно-распорядительным документам и локальным нормативным правовым актам ЗАО «АТЛАНТ». Централизация и децентрализация находятся в единстве и взаимном дополнении друг друга.

6. Принцип пропорциональности в управлении. Данный принцип определяет соотношение управляющей и управляемой частей (соответствия между субъектом и объектом управления). Рост и усложнение объекта управления ведет к росту и усложнению субъекта управления.

7. Принцип документирования (формализации). Принцип требует регламентации процедур на всех уровнях управления и их безусловного выполнения.

8. Принцип обратной связи. Обратная связь в системе управления в ЗАО «АТЛАНТ» – это информационное обеспечение (организация информационных потоков) реализации управленческих решений в ЗАО «АТЛАНТ».

9. Принцип бережливого производства (экономичности). Управление в ЗАО «АТЛАНТ» должно осуществляться с наименьшими затратами ресурсов, но не в ущерб его рациональности и результативности.

10. Принцип эффективности. Управленческая деятельность в ЗАО «АТЛАНТ» должна обеспечивать результативность (эффективность) функционирования объекта управления.

11. Принцип мотивации. Стимулирование управленческой деятельности в ЗАО «АТЛАНТ» осуществляется в материальной и морально-психологической формах, причем они должны гармонично сочетаться между собой.

В рамках процессного метода в ЗАО «АТЛАНТ» применяются следующие виды управления:

1 Стратегическое управление. Стратегическое управление (создание дерева целей) – это управление путем определения стратегии развития ЗАО «АТЛАНТ», его бизнес – единиц и/или стратегии развития функций управления.

Принципы стратегического управления в ЗАО «АТЛАНТ»:

1.1. Целенаправленность стратегического управления. Стратегическое управление в ЗАО «АТЛАНТ» обеспечивает направленное развитие ЗАО «АТЛАНТ» и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.

1.2. Гибкость стратегического управления. Подразумевает возможность внесения корректив в ранее принятые решения в ЗАО «АТЛАНТ» или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами.

1.3. Единство стратегических планов и программ. Единство стратегических планов в ЗАО «АТЛАНТ» достигается посредством консолидации стратегий бизнес-единиц ЗАО «АТЛАНТ», взаимного согласования стратегических планов и функциональных политик.

1.4. Создание необходимых условий для реализации стратегии. Процесс стратегического управления в ЗАО «АТЛАНТ» включает создание организационных условий для осуществления стратегических планов, т.е. формирование организационной структуры,

разработку системы мотивации, совершенствование системы управления в ЗАО «АТЛАНТ».

2. Функциональное управление.

Функциональное управление руководителей структурных подразделений ЗАО «АТЛАНТ» – это управление путем определения функций управления ЗАО «АТЛАНТ» в рамках функциональных политик ЗАО «АТЛАНТ», которое включает в себя методологическое руководство посредством разработки, утверждения, внедрения и доведения к обязательному исполнению локальных нормативных правовых актов и организационно-распорядительных документов в рамках исполнения функциональных политик и контроля реализации функций управления.

В основе функционального управления в ЗАО «АТЛАНТ» лежит принцип **полного распорядительства**: выполнение указаний функционального органа ЗАО «АТЛАНТ» в пределах его компетенции через директора бизнес-единицы ЗАО «АТЛАНТ» в рамках документированных процедур обязательно для бизнес-единиц ЗАО «АТЛАНТ».

Принципы функционального управления в ЗАО «АТЛАНТ»:

2.1. Принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень в ЗАО «АТЛАНТ» контролируется вышестоящим и подчиняется ему.

2.2. Принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии.

2.3. Принцип разделения труда на отдельные функции и специализация работников по выполняемым функциям.

2.4. Принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.

2.5. Принцип обезличенности выполнения работниками своих функций.

2.6. Принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым, управление персоналом производится в соответствии с квалификационными требованиями и выполняемыми функциями.

3. Административное управление (создание иерархической системы) – это непосредственное (прямое) иерархическое подчинение, определенное организационными структурами управления, посредством обязательного исполнения распоряжений и решений не-

посредственного руководителя, направленных на организацию и обеспечение выполнения функций управления, закрепленных положениями о подразделениях и должностными инструкциями.

Принципы административного управления в ЗАО «АТЛАНТ»:

3.1. Разделение труда. Специализация функций и разделение власти.

3.2. Полномочия и ответственность. Делегирование полномочий каждому работнику ЗАО «АТЛАНТ», а там где есть полномочия, возникает и ответственность.

3.3. Дисциплина. Дисциплина в ЗАО «АТЛАНТ» предполагает выполнение условий соглашения между рабочими и руководством, применение санкций к нарушителям дисциплины.

3.4. Единство распорядительства или единоначалие. Получение распоряжений и отчет только перед одним административным руководителем. Функциональный орган управления ЗАО «АТЛАНТ» управляет бизнес-единицами ЗАО «АТЛАНТ» через директоров.

3.5. Единство руководства и направления действий. Объединение действий с одинаковой целью в группы и работа по единому плану.

3.6. Подчинение частных, личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны преобладать над интересами ЗАО «АТЛАНТ».

3.7. Вознаграждение. Получение работниками справедливого вознаграждения за работу в ЗАО «АТЛАНТ».

3.8. Централизация. Правильное соотношение между централизацией и децентрализацией с целью достижения лучших результатов ЗАО «АТЛАНТ».

3.9. Иерархия или скалярная цепь. Иерархия или скалярная цепь — это ряд руководящих должностей, начиная с высших и заканчивая низшими.

3.10. Справедливость. Справедливое проведение в жизнь правил и соглашений на всех уровнях управления ЗАО «АТЛАНТ».

3.11. Стабильность персонала. Стабильность персонала в ЗАО «АТЛАНТ» определяет эффективность системы управления.

3.12. Инициатива. Инициатива в ЗАО «АТЛАНТ» – это свобода предложений и возможность их осуществления.

3.13. Корпоративный дух. Разъяснительная и идеологическая работа в ЗАО «АТЛАНТ» направлена на единение персонала.

4. Процессное управление – это управление путем регламентации процесса реализации функций управления (описания процедуры реализации) и согласования его со всеми участниками процесса в бизнес-единицах ЗАО «АТЛАНТ» и/или обеспечение (выполнение) функций управления или работ в другой бизнес-единице ЗАО «АТЛАНТ» и предприятиях с инвестициями ЗАО «АТЛАНТ».

Принципы процессного подхода в ЗАО «АТЛАНТ»:

4.1. Удовлетворенность потребителей. Каждый процесс в ЗАО «АТЛАНТ» нужно ориентировать на удовлетворение нужд потребителей (внутренних и/или внешних). При внедрении процессного подхода для каждого процесса устанавливаются потребители, их требования к продуктам и услугам. Ключевой момент – это приоритет процесса, адресованного потребителю, а не удобство работы отдельных подразделений.

4.2. Системный подход. Деятельность ЗАО «АТЛАНТ» должна рассматриваться руководством как совокупность взаимосвязанных процессов, требующих управления ими как системой – это управление комплексом (сетью) взаимосвязанных процессов, результат которых передается внешнему потребителю и составляет главную цель деятельности организации. Каждое подразделение участник единой сети процессов (бизнес-процессов), а не просто структурное подразделение со своими обособленными целями.

4.3. Выделение и управление сквозными процессами. Для обеспечения эффективного межфункционального взаимодействия и предотвращения функциональной субоптимизации выделяются и совершенствуются сквозные процессы. Проблемы взаимодействия подразделений устраняют, выделяя, анализируя, оптимизируя и управляя сквозными процессами организации и стыкуя процессы подразделений по входам/выходам и обеспечению ресурсами. Субоптимизация (псевдооптимизация) – недостаток функционального подхода к менеджменту. За видимым улучшением работы отдельных подразделений могут стоять огромные проблемы и потери для организации в целом. Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии.

4.4. Четкие границы. Для каждого процесса необходимо определить границы. Входы/выходы и события должны быть согласованы для всех взаимодействующих процессов организации.

4.5. Измеримость процессов. Любой процесс в ЗАО «АТЛАНТ» и его результаты должны быть измеримы. Для этого используется система показателей. Для каждого показателя разрабатывается методика расчета, определяются источники получения необходимых данных. Любой руководитель должен оценивать результативность и эффективность своих процессов, а также удовлетворенность потребителей. Оценка, анализ и оптимизация проводятся по отношению к процессу в целом, невзирая на возможное снижение эффективности работы отдельной функции (подразделения), ради повышения эффективности всего процесса и создания продукции (результата процесса), более ценной для потребителя.

4.6. Поддержание стабильности и воспроизводимости процессов. Руководителям ЗАО «АТЛАНТ» нужно поддерживать процессы в стабильном и воспроизводимом состоянии. Для этого идентифицируются вариации процесса, выявляются и устраняются их причины путем выполнения мероприятий (проектов) по совершенствованию процессов. Изменения в систему процессов или в процесс вносятся после анализа на предмет сохранения целостности системы.

4.7. Непрерывное совершенствование. Совершенствование процессов – неизменная цель любого руководителя. Каждый процесс должен быть улучшен. При улучшении процессов необходимо соблюдать принцип системного подхода и внедрять новые технологии и современные средства автоматизации процессов.

5. Проектное управление.

Проектное управление – это определение и осуществление необходимых управляющих действий с целью успешной реализации проекта, доведение до участников проекта плановых заданий и контроль их реализации.

Принципы проектного управления в ЗАО «АТЛАНТ»:

5.1. Селективное управление – поддержка проектов по приоритетным направлениям развития науки и техники, адресной поддержке инноваторов ЗАО «АТЛАНТ»;

5.2. Целевая ориентация проектов на обеспечение конечных целей ЗАО «АТЛАНТ» – установление взаимосвязей между по-

требностями в создании инноваций и возможностями их осуществления;

5.3. Полнота цикла управления проектами предполагает совокупность решений: от выявления потребностей до управления задачей полученных результатов;

5.4. Поэтапность инновационных процессов и процессов управления проектами – описание полного цикла каждого этапа формирования и реализации проекта в ЗАО «АТЛАНТ»;

5.5. Иерархичность организации инновационных процессов и процессов управления ими – представление процессов с разной степенью детальности, соответствующей определенному уровню иерархии в ЗАО «АТЛАНТ»; все уровни деятельности соотносятся друг с другом так, что нижестоящий уровень подчиняется вышестоящему, а состояния (принимаемые решения, цели, промежуточные и конечные результаты) процесса на вышестоящем уровне обязательны при определении состояний на нижестоящем;

5.6. Многовариантность при выработке управленческих решений – учет в ходе управления в ЗАО «АТЛАНТ» инновационными процессами воздействия неопределенных факторов; для снижения степени неопределенности необходим переход к многовариантной подготовке альтернативных решений о выборе состава конечных целей проектов, альтернативных способов их достижения, вариантов комплексного обеспечения работ, учитывая разные составы исполнителей, стоимость и длительность выполнения работ, материально-технические ресурсы и условия стимулирования исполнителей;

5.7. Системность – разработка совокупности мер, необходимых для реализации проекта (организационно-экономических, технологических, законодательных, административных и т. д.), во взаимосвязи с концепцией развития ЗАО «АТЛАНТ» в целом;

5.8. Комплексность – разработка отдельных увязанных между собой элементов проектной структуры ЗАО «АТЛАНТ», обеспечивающих достижение подцелей, в соответствии с генеральной (общей) целью того или иного проекта;

5.9. Обеспеченность (сбалансированность) – обеспечение всех мероприятий, предусмотренных в проекте, различными видами необходимых для его реализации ресурсов: финансовыми, информационными, материальными, трудовыми.

Принципы проектного управления предусматривают проведение детального анализа внутренних и внешних условий его реализации, анализ риска и выработку проектного мышления у команды, которая реализует проект, планирование проектных работ, осуществляемых руководителем проекта и лицами, ответственными за выполнение его отдельных этапов.

6. Владельческий надзор – это организация деятельности по созданию системы информационных связей между ЗАО «АТЛАНТ» и предприятием с инвестициями ЗАО «АТЛАНТ» посредством участия представителя ЗАО «АТЛАНТ» в работе органов управления предприятия с инвестициями с целью: защиты интересов ЗАО «АТЛАНТ»; выработки предложений органам управления по повышению эффективности деятельности предприятия с инвестициями.

Итогом перехода на новую систему управления стали положительные результаты работы предприятия за 2016 год. Рентабельность составила около 10%. Выросли объем и реализация продукции. Выполнение номенклатуры составило 99,9 %, что позволило практически полностью удовлетворить заявки отдела продаж бытовой техники.