

Загорная Татьяна Олеговна,

*к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики предприятия
Макеевского экономико-гуманитарного института*

МЕХАНИЗМ ПРИНЯТИЯ СОГЛАСОВАННЫХ РЕШЕНИЙ: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ И АДАПТИВНОСТЬ

В статье обоснованы актуальные задачи формирования механизма принятия согласованных решений с учетом специфики управления процессами функционирования и развития предприятий в условиях противоречия задач его функциональных подразделений. Также разработана методика формирования взаимосвязей функциональных подразделений в рамках процедуры бюджетирования в соответствии с принципом комплексного принятия решений.

Ключевые слова: управленческие решения, согласованность, взаимодействие, адаптация, гибкость, бюджетирование.

Постановка проблемы. Современный этап развития экономики предъявляет высокие требования к эффективности промышленного производства. Он характеризуется высокой рыночной нестабильностью, ростом конкуренции, развитием информационных технологий и коммуникаций, быстрой сменой социально-экономической ситуации и т.д. Опыт многих стран мира свидетельствует о том, что без применения научно обоснованных методов управления предприятие не может эффективно адаптироваться к рыночной среде и реализовать свои конкурентные преимущества. В сложившихся условиях стремление промышленных предприятий эффективно функционировать в изменяющихся условиях, увеличить свою прибыль, рыночную долю и другие показатели требует от них постоянного совершенствования процессов управления компаний.

Актуальность исследования адаптивных характеристик сложных систем обусловлена высокой практической значимостью вопросов повышения эффективности системы управления промышленным предприятием. Большинство процессов предприятия взаимосвязаны и поэтому не могут быть сведены к простому независимому набору отдельных задач. Однако множество функциональных подразделений могут иметь индивидуальный взгляд, как на собственные задачи, так и на цели всего предприятия. Особенность принятия решений в данном случае связана с необходимостью учета многообразия взаимосвязей и противоречий задач функциональных подразделений. Формирование взаимосвязей и согласованное принятие решений в функциональных подразделениях оказывает значительное влияние на эффективность финансово-хозяйственной деятельности.

На крупных промышленных предприятиях противоречия между функциональными подразделениями встречаются довольно часто. Если при принятии решения в одном из функциональных подразделений предприятия его результативность оценивается по индивидуальным критериям, не учитывающим задачи остальных служб, то это может приводить к несогласованности действий, улучшению только собственных показателей. На практике общая оптимизация деятельности может подменяться поиском локальных экстремумов, а повышение эффективности по одним показателям может приводить к ухудшению других характеристик. При этом отдельные задачи функциональных подразделений воспринимаются как самостоятельные виды деятельности, а не как составные части единого процесса.

В странах с рыночной экономикой, к которым сегодня относится и Украина,

решение задачи взаимосвязи отдельных функциональных подразделений на одном предприятии осложняется нестабильностью рыночной ситуации. Высокая нестабильность среды может способствовать усилению противоречий, что проявляется в различных оценках потребностей производства, потребностей рынка, экономической эффективности деятельности, финансовой реализуемости мероприятий.

Одним из направлений совершенствования процессной системы управления на предприятии является формирование механизма принятия согласованных решений с применением инструментов комплексной оценки принимаемых решений, стимулирующих руководителей формировать взаимосвязи между функциональными подразделениями для повышения эффективности системы управления процессами предприятия в целом.

Механизм принятия согласованных решений можно реализовать в системе бюджетного управления, с помощью которой руководство предприятия может координировать задачи и формировать взаимосвязи между функциональными подразделениями. В ходе бюджетного процесса часто обнаруживаются противоречия задач функциональных подразделений, которые находят свое отражение в основных бюджетах и должны быть взаимосвязаны в главном бюджете предприятия.

Анализ исследований и публикаций. Вопросы функционирования экономических систем, развития теоретических и методических основ системы управления процессами предприятий нашли отражение в работах ученых: Абалкина Л.И., Аганбегяна А.Г., Алабугина А.А. [1], Баева И.А., Бутрина А.Г., Воложанина В.В., Голикова А.А., Гусева Е.В., Ивлева В.А., Казанцева К.А., Клебановой Т.С. [2], Коломыцевой А.О., Кошкарева А.П. [3], Скоуфилда М., Ташева А.К., Шеер А.В., Шепелева И.Г. и др. Исследованию повышения эффективности межфункционального взаимодействия посвящены работы: Вумека Д.П., Голдратта Э., Голик Ю.Ю., Габдулина Р.Р. [4], Данилочкиной Н.А., Дворецкой А.Е., Деминга У.Э., Детмера У., Джонса Д.Т., Кожейкиной Е.И., Малышева С.Г., Павлова А.В., Тесаковой Н.В. и др.

Несмотря на достаточно большое число работ по вопросам повышения эффективности управления процессами и интеграции принятия решений на предприятиях, следует отметить, что **вопросы** формирования механизма принятия согласованных решений на предприятии в прямой постановке **не рассматривались**.

Целью исследования является повышение эффективности системы управления процессами предприятия на основе механизма принятия согласованных решений.

Основные результаты. Особенность принятия решений на крупных промышленных предприятиях связана с необходимостью учета многообразия взаимосвязей и противоречий задач функциональных подразделений. Большинство предприятий организованы по функциональному принципу, но должны работать в условиях межфункционального взаимодействия. Специализация функциональных подразделений нередко является препятствием для успешной деятельности предприятия, так как затрудняет координацию управленческих воздействий. Функциональные подразделения могут быть более заинтересованы в реализации своих задач, чем общих целей всей организации. Это увеличивает вероятность межфункциональных конфликтов.

Большинство общепринятых подходов нацелены, в первую очередь, на улучшение процессов текущей деятельности [2, с. 125-160]. Предполагается, что если процессы работают в оптимальном режиме, то и результативность всей системы максимальна. Но эффективность предприятия как системы в значительной степени зависит и от того, насколько грамотно в ней выстроено взаимодействие элементов, то есть функциональных подразделений [1, с. 88].

Современная система процессного управления для промышленных предприятий

должна сочетать в себе максимально возможный комплекс функций для управления ключевыми бизнес-процессами предприятия, с помощью которой может быть обеспечена широкомасштабная интеграция систем управления процессами в единую систему управления предприятием [5, с. 289].

В условиях стабильной экономической ситуации параметры базовых бизнес-процессов, как правило, являются управляемыми. Достижение прогнозируемого результата финансово-хозяйственной деятельности в рамках бюджетирования, при заданных ограничениях на ресурсы, возможно без взаимосвязи принимаемых решений между функциональными подразделениями предприятия. При этом в течение нескольких отчетных периодов область принятия решений каждого функционального подразделения сужается, нарабатываются характерные правила взаимодействий для данной ситуации.

Однако современные рыночные условия характеризуется, как правило, нестабильностью среды, в том числе: повышенным хозяйственным риском, определяемым нестабильностью спроса, цен, поведения конкурентов, влиянием случайных неэкономических факторов на эффективность принятия решений, изменчивостью рыночной конъюнктуры и т.д. Рыночная нестабильность, может способствовать усилению противоречий задач функциональных подразделений [1, с. 90]. Они могут проявляться в различных оценках потребностей производства, потребностей рынка, экономической эффективности деятельности, финансовой реализуемости мероприятий и др. Это порождает неэффективное и несогласованное взаимодействие функциональных подразделений предприятия между собой, что сказывается на общей эффективности деятельности всего предприятия.

Если при принятии решения в одном из функциональных подразделений предприятия его результативность оценивается по индивидуальным критериям, не учитывающим задачи остальных служб, то это может приводить к несогласованности действий, улучшению только собственных показателей эффективности. Отдельные задачи функциональных подразделений воспринимаются как самостоятельные виды деятельности, а не как составные части единого процесса. Но если решения в отдельном функциональном подразделении принимаются на основе взаимосвязанных показателей, увеличивающих результативность всей системы и балансирующих на противоречивых задачах различных направлений, то увеличивается адаптивность, сбалансированность и эффективность предприятия в целом [3, с. 189].

В системе процессного управления задачи функциональных подразделений должны соответствовать общей цели всего предприятия. При отсутствии отлаженного межфункционального взаимодействия складывается многократно повторяющийся цикл снижения общей эффективности, и общая оптимизация деятельности может подменяться поиском локальных экстремумов, например, минимизации издержек производства, максимизации объема продаж, улучшения надежности и потребительских качеств продукции, а также других составляющих процесса управления предприятием (рис. 1).

Достаточно трудно выбрать не только единый показатель, характеризующий эффективность межфункционального взаимодействия, но и частные взаимосвязанные показатели, уравновешивающие противоречивые задачи функциональных подразделений. Если управление эффективно по одному или нескольким из известных и широко используемых показателей, таких как величина издержек, объем сбыта, рентабельность, прибыль, оборачиваемость активов, обеспеченность запасами и других, нельзя сделать вывод, как об его эффективности в смысле остальных критериев, так и об общей эффективности предприятия.



Рисунок 1 – Схема принятия решений на предприятии с учетом межфункционального взаимодействия, [составлено на основе 3, с. 213-218]

Часто повышение эффективности по одним показателям приводит к ухудшению других характеристик. Противоречия между задачами функциональных подразделений на предприятии при принятии решений могут проходить следующие фазы развития: *конфронтационная фаза* – обеспечение решения индивидуальных задач за счет игнорирования задач других подразделений; *компромиссная фаза* – частичное достижение индивидуальных задач за счет достижения общего компромиссного интереса всего предприятия; *управленческая фаза* – стремление к взаимному дополнению задач, понимание их позиционной разницы, выработка действенных механизмов согласованного принятия решений для достижения общего максимального результата. Позитивным выходом из противоречий должно стать формирование механизма принятия согласованных решений между функциональными подразделениями, разграничение сфер их компетенции и ответственности, установление и поддержание относительно стабильной структуры внутрифирменных отношений, интеграция отдельных подразделений.

Согласованное решение – решение, которое обеспечивает реализацию общей цели субъекта более высокого иерархического уровня (например, предприятия или корпорации) с учетом многообразия и противоречия задач и интересов субъектов более низкого уровня [4, с. 51]. Методический подход, позволяющий повысить адаптивность хозяйственной системы построен с учетом противоречий функциональных подразделений, а также формирования взаимосвязей между ними для достижения общей цели предприятия предполагает последовательность следующих управленческих процедур (рис. 2). Крупное промышленное предприятие – это разветвленная структура с множеством подразделений и сложными межфункциональными связями.

Как правило, функции сгруппированы по отделам или управлениям, но одно и то же функциональное подразделение может быть задействовано в нескольких процессах, поэтому предприятие можно представить как совокупность определенных взаимосвязанных процессов или функций. Несколько функциональных подразделений

могут выполнять задачи параллельно, а затем пытаться согласованно получить результат.



Рисунок 2 – Методический подход к принятию согласованных решений, [составлено на основе 4, с. 50-58]

Примером такого процесса является формирование главного бюджета предприятия. На многих предприятиях бюджетирование можно использовать как основной способ управления, а формирование взаимосвязей между функциональными подразделениями как способ повышения эффективности системы управления процессами. Одна из проблем при оценке эффективности взаимодействия функциональных подразделений в рамках бюджетирования связана с определением факторов, оказывающих влияние, как на их функционирование, так и на эффективное функционирование всей организации. В структуру промышленного предприятия входит множество функциональных подразделений и служб, у которых существуют собственные индивидуальные задачи. Но достижение результатов в соответствии с задачами одного функционального подразделения, не обязательно ведет к улучшению результатов других подразделений, а также к повышению общей эффективности. Часто решение задач одного функционального подразделения приводит к невозможности или неэффективности решения задачи другого подразделения. Исходя из особенностей принятия решений на крупных промышленных предприятиях, систематизированы индивидуальные задачи, определяющие результативность деятельности функциональных подразделений, а также их принадлежность к бюджетам (табл. 1).

Таблиця 1 – Индивидуальные задачи деятельности ключевых функциональных подразделений при бюджетировании (фрагмент таблицы)

Функциональные подразделения	Бюджеты	Индивидуальные задачи
Служба маркетинга и продаж	Бюджет продаж	Максимальная реализация товаров, соответствующих потребностям покупателей и рыночной ситуации Удовлетворение потребностей покупателей в соответствии с современными требованиями к техническому и художественному уровню Присутствие на рынке на момент наиболее эффективно возможной реализации продукции Постоянное обновление выпускаемой или реализуемой продукции Быстрое реагирование на изменяющийся спрос
....

Совокупность взаимодействий между функциональными подразделениями промышленного предприятия представлена в виде четырехединой модели, в которой стрелками обозначены индивидуальные задачи четырех видов деятельности (производственной, маркетинговой, финансовой, экономической), пунктирными двойными стрелками обозначены места взаимосвязей и противоречий задач функциональных подразделений, а в центре результат финансово-хозяйственной деятельности при компромиссе задач (рис. 3).

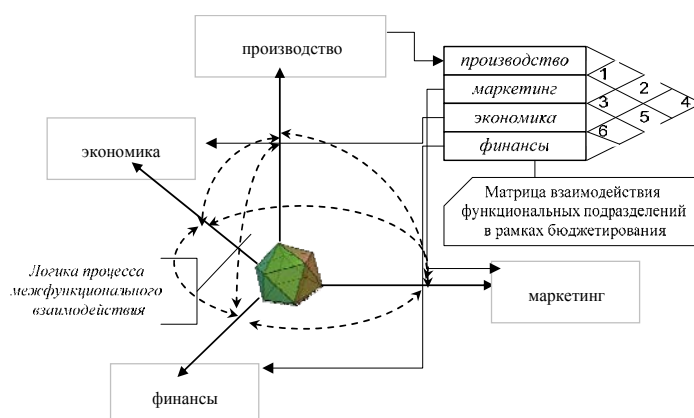


Рисунок 3 – Графическая интерпретация четырехединого взаимодействия функциональных подразделений и матричный блок формирования бюджетов

Для формализации связей между функциональными подразделениями проводится группировка ключевых показателей, которые наиболее часто используются в практической деятельности промышленных предприятий при бюджетировании. Сформированная система показателей, отражает парные взаимосвязи, как основных бюджетов, так и функциональных подразделений между собой (табл. 2). В результате преобразования графической четырехединой модели в формализованный вид с учетом вышеназванной системы показателей получена матрица взаимодействия функциональных подразделений в рамках бюджетирования (рис. 3).

Для формализации связей между функциональными подразделениями проводится группировка ключевых показателей, которые наиболее часто используются в

практической деятельности промышленных предприятий при бюджетировании. Сформированная система показателей, отражает парные взаимосвязи как основных бюджетов, так и функциональных подразделений между собой (табл. 2). В результате преобразования графической четырехединой модели в формализованный вид с учетом вышеназванной системы показателей получена матрица взаимодействия функциональных подразделений в рамках бюджетирования (рис. 3).

Таблица 2 – Система показателей парных взаимосвязей функциональных подразделений (фрагмент)

№	Шифр	Взаимосвязи бюджетов		Показатели парных взаимосвязей		Параметры сравнения
		Бюджет продаж	Бюджет производства	Сверхнормативные запасы готовой продукции на складах	Объем производства	
1	ПМ1	Бюджет продаж	Бюджет производства	Сверхнормативные запасы готовой продукции на складах	Объем производства	По ассортиментным группам
2	ПЭ2	Бюджет производства	Бюджет прямых затрат	Темп роста выработки товарной продукции	Темп роста заработной платы	По производственным подразделениям
	ПЭ3	Бюджет косвенных затрат	Бюджет производства	Темпы изменения цен на отдельные виды топливно-энергетических ресурсов	Темпы изменения удельного потребления энергоресурсов в объеме товарной продукции	По видам энергоресурсов
..
6	ЭФ10	Бюджет производства	Бюджет движения денежных средств	Производство товарной продукции	Очередность финансирования затрат на производство	По производственным подразделениям
	ЭФ11	Бюджет инвестиций	Бюджет общекорпоративных расходов	Сумма капитальных затрат	Снижение затрат на производство	По видам оборудования

В соответствии с оценками эффективности взаимодействия функциональных подразделений по парным показателям процесс принятия согласованных решений при бюджетировании представлен в виде блок-схемы (рис. 4). На данной схеме отражена организация обратных связей в цикле бюджетирования. После формирования плановых предложений по одному из основных бюджетов в соответствии с индивидуальными задачами конкретного функционального подразделения, необходима организация обратной связи с другими подразделениями в рамках бюджетов, исходя из последовательности действий на блок-схеме. Обратные связи формируются, как на этапе планирования и составления основных бюджетов, так и в ходе анализа их исполнения. Необходимость в обратных связях возникает в случаях, когда теснота связи по показателям парных взаимосвязей требует корректировки основных бюджетов.

Решение о корректировке принимается в соответствии с таблицей по оценке эффективности взаимодействия подразделений по парным показателям (используя коэффициенты ранговой корреляции Спирмена и Кэнделла). Например, после составления первоначального бюджета продаж и бюджета производства соответственно службой маркетинга и продаж, а также производственным управлением, необходимо провести оценку по блоку с шифром «ПМ1». Необходимо найти указанный шифр в таблице «Система показателей парных взаимосвязей функциональных подразделений» (см. табл. 2) и провести оценку тесноты связи ранговой корреляции по

соответствующим показателям парных взаимосвязей. В данном случае по сверхнормативным запасам готовой продукции на складах и объему производства по ассортиментным группам [4, с. 55]. Контроль эффективности взаимодействия функциональных подразделений в рамках бюджетирования происходит путем сопоставления запланированных и достигнутых результатов. Контроль осуществляется по двум направлениям: контроль результирующего показателя и контроль траектории движения к результирующему показателю. На основании контроля эффективности взаимодействия функциональных подразделений в рамках бюджетирования выявляются ошибки и противоречия, допущенные в ходе реализации поставленных задач, подводятся промежуточные итоги оценки, задаются новые задачи по формированию взаимосвязей между функциональными подразделениями.

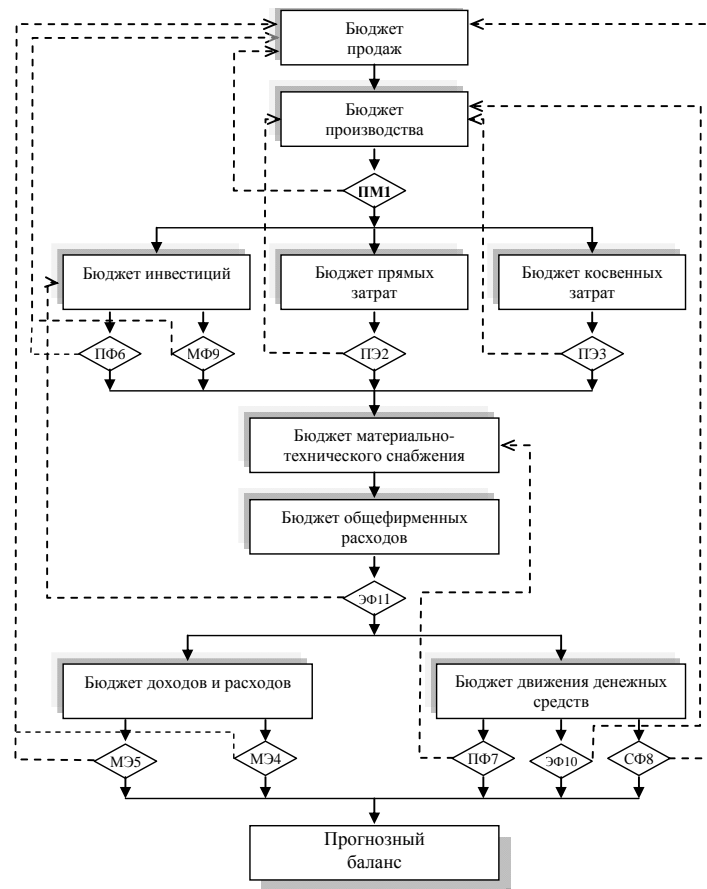


Рисунок 4 – Блок-схема принятия согласованных решений при бюджетировании

Вывод. Таким образом, предложенный методический подход к принятию управленческих решений, обеспечивает соответствие индивидуальных задач функциональных подразделений общей цели предприятия, что в свою очередь повышает уровень адаптивности, сбалансированности системы управления в целом. В

Т.О. Загорна. Механізм прийняття узгоджених рішень: взаємодія й адаптивність

основе предложенного методического подхода лежит оценка противоречий на уровне подразделений по показателям парных взаимосвязей, а также механизм принятия согласованных решений. Разработан метод формирования взаимосвязей функциональных подразделений на примере процедуры бюджетирования, позволяет с помощью системы парных показателей позиционировать в единой системе координат задачи подразделений управления производственным предприятием. Сформированная модель бюджетирования на промышленном предприятии в соответствии с принципом комплексного принятия решений, дает возможность корректно планировать и оперативно вносить исправления при исполнении бюджетов предприятия.

1. Алабугин А.А. Модели и методы эффективного управления развитием предприятия : монография в двух книгах / А. А. Алабугин. – Челябинск : ЮУрГУ, – 2005 – Кн. 2 : Управление сбалансированным развитием предприятия в динамичной среде. – 2005. – 345 с.
2. Клебанова, Т.С. Адаптивная модель управления структурой капитала ПЭС / Т.С. Клебанова, О.Ю. Кононов // Економічна кібернетика. – Донецьк, 2003. – № 3-4 (21-22). – С. 83-89.
3. Кошкаръов О.П. Методи і моделі прийняття управлінських рішень . навчальний посібник / О.П. Кошкаръов, А.О. Коломыцева. – Донецьк : СПД Купріянов. – 2011. – 377 с.
4. Габдулин Р.Р. Механизм согласования решений ключевых функциональных подразделений – основа устойчивого развития промышленного предприятия в условиях нестационарного спроса / Р.Р. Габдулин, Е.А. Лясковская // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2007. – № 4. – С. 50-58.
5. Коломыцева А.О. Адаптивные характеристики устойчивого развития субъектов реального сектора экономики / А.О. Коломыцева, Т.О. Загорная // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки [текст]: Випуск 25: у трьох частинах : М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2010 – Частина I. – С. 288-293.

Т.О. Загорна

Механізм прийняття узгоджених рішень: взаємодія й адаптивність

У статті обґрунтовано актуальні задачі формування механізму прийняття узгоджених рішень із урахуванням специфіки управління процесами функціонування та розвитку підприємства в умовах протиріччя завдань його функціональних підрозділів. Також розроблена методика формування взаємозв'язків функціональних підрозділів у рамках процедур бюджетування відповідно до принципу комплексного прийняття рішень.

Ключові слова: управлінські рішення, узгодженість, взаємодія, адаптація, гнучкість, бюджетування.

Т.О. Zagornaya

Mechanism of the taking the coordinated decisions: interaction and adaptability

In article are motivated actual problems of the shaping the mechanism of the taking the coordinated decisions with provision for specifics of management process operation and developments enterprise in condition of the contradiction of the problems its functional subdivisions. Is it Also designed methods of the shaping the intercepting the functional subdivisions within the framework of procedures budgetation in accordance with principle complex decision making.

Key words: management decisions, consensus, interaction, adaptation, flexibility, budgetation.

Отримано 11.05.2011 р.