

**О НЕКОТОРЫХ ПРИНЦИПАХ ПОСТРОЕНИЯ ДОКУМЕНТОВ,  
РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
УПРАВЛЯЮЩИХ СИСТЕМ****Е. П. ГУБИН, М. А. ТЫРЫШКИН**

(Представлена научно-методическим семинаром кафедры экономики промышленности и организации предприятий)

Решение сложной как в научно-техническом, так и в социальном плане задачи повышения эффективности общественного производства невозможно без комплексной рационализации систем управления.

В последние годы проводятся интенсивные работы по проектированию и внедрению технических средств в сфере управления. Что же касается исследования «технологии», организации, процессов управления, то в этой области сделано еще очень мало. В то же время практика внедрения новейших методов и технических средств управления убедительно показала, что упорядочение и рационализация в управляющих системах должны предварять любую техническую или экономико-кибернетическую разработку [1].

Рационализация системы управления (СУ) организацией достаточно сложная и трудоемкая задача. Решение ее возможно посредством целенаправленного систематического совершенствования организации, структуры, процессов, методов и техники управления [2].

Процессы управления организацией достаточно сложны, «невидимы» и динамичны. Их невозможно изучить с помощью обычных аналитических методов. А результаты, полученные чисто умозаключительным путем, как правило, оказываются поверхностными.

Поэтому разработка и рационализация процессов управления организацией возможна путем создания совокупности моделей, характеризующих различные стороны исследуемой системы: ее структуру, взаимосвязи, процессы и т. д.

Для этой цели все чаще начинают применяться: 1) графические; 2) экономико-математические; 3) информационные; 4) организационно-информационные и другие способы моделирования (описания) управляющих систем.

Нами рассматривается вопрос выбора совокупности моделей (способов описания) управляющих систем, характеризующих различные ее стороны и являющихся основой для постановки ряда задач рационализации управления.

Исходными посылками при определении набора моделей являются: 1) законы функционирования социалистического общества; 2) перспективные и рабочие цели деятельности организации, которые ставит перед ней вышестоящий уровень управления или выработанные самой организацией; 3) индивидуально-специфические особенности деятельности организации; 4) ресурсы данной организации; 5) положения и нор-

мативные акты, исходящие от партийно-государственных органов и определяемые самой организацией.

В основу построения моделей СУ положено рассмотрение организации как системы, группирующей ряд функциональных подсистем [3].

Для организации типа предприятия примерами таких функциональных подсистем являются: подсистема оперативно-календарного планирования, подсистема контроля качества продукции, подсистема оперативного управления и регулирования хода производства и т. д.

Таким образом, может быть осуществлена декомпозиция организации с целью построения ее иерархии. Применение функционально-целевого подхода [4] и декомпозиции системы типа организация позволяют осуществить выделение частных подсистем управления в виде обособленных комплексов пониженной сложности.

Декомпозиция системы на ряд простых систем открывает возможность анализа и установления определенных процессов деятельности, движения потока материалов, информации, связи входов и выходов этой простой системы с другими системами высшего и низшего уровня иерархии.

Организационная модель СУ как совокупность некоторых частных моделей представляет собой комплекс из следующих взаимосвязанных элементов:

1 Структурной схемы СУ как совокупности распределенных по руководящим позициям и взаимосвязанных между собой целей, задач, функций, прав, ответственности, ресурсов [5].

2. Схем принятия решений по традиционным задачам и функциям СУ [6].

3. Алгоритмов (или таблиц) принятия решений по традиционным процедурам управления.

4. Типовых алгоритмов разрешения проблем.

5. Схем документооборота в системе управления.

6. Сетевых графиков для решения традиционных задач.

Наличие подобной организационной модели для каждой СУ позволит в наглядной, хорошо воспринимаемой форме представить технологию управления данной системы, а также всех уровней иерархии с целью ее комплексной рационализации.

Кроме этого, разработка организационной модели позволит решить или будет способствовать решению следующих задач:

1) четко определить цели, регламентировать круг решаемых задач и выполняемых функций, а также права, ответственность, ресурсы как отдельного подразделения организации, так и каждого ее исполнителя;

2) оперативно организовать внедрение новых или усовершенствованных решений до момента их окончательного внедрения (т. е. до превращения графических и описательных моделей в поведенческие и мыслительные в процессе разрешения стоящих проблем);

3) ускорить, сделать более эффективным и менее болезненным процесс перестройки СУ при внедрении АСУ;

4) ускорить процесс вхождения в должность при введении новых работников в круг своих обязанностей (либо при временных замещениях);

5) организации рациональных способов планирования, взаимосвязи, координации и контроля процессов управления.

Разработанная организационная модель СУ может явиться основой построения нормативно-организационной документации управления (НОДУ), включающей в себя Положения о подразделениях и должностные инструкции.

В настоящее время на многих предприятиях разработаны описательные модели управления в виде подобных положений и должностных инструкций, но, как правило, они слабо используются в повседневной работе организации [7] и не способствуют достижению цели регламентации и упорядочения процессов управления, а следовательно, и повышению их эффективности.

Причинами того, что эта документация не «работает» в настоящее время, является следующее:

1) отсутствует общая, достаточно обоснованная методологическая основа разработки подобной документации;

2) принимая за основу отраслевые положения о подразделениях и должностные инструкции, разработчики слабо учитывают индивидуальные особенности и специфику функционирования организации, цеха, отдела и т. д.;

3) положения и должностные инструкции регулярно не пересматриваются в соответствии с изменяющимся динамичным процессом функционирования;

4) для этой документации характерна сложность ее восприятия, трудность понимания взаимосвязи разделов.

Принципиально новым в структуре положений о подразделениях и должностных инструкций, разработанных на основе организационной модели СУ, являются следующие элементы:

1. Структура целей функционирования подразделения.

2. Блок-схема принятия решений по традиционным функциям подразделения.

3. Наличие «банка» таблиц и алгоритмов решений по повторяющимся, традиционным процедурам управления для каждого исполнителя [8].

4. Сетевой график распределения во времени решаемых подразделением (и исполнителем) задач.

Наличие высококачественной нормативно-организационной документации управления (НОДУ) лежит в основе четкости и эффективности функционирования механизма управления. Такая документация является основой организационной стройности в управлении, условием оперативности в принятии решений, повышения ответственности за порученное дело.

Регламентирующие документы (НОДУ) снижают вероятность возникновения конфликтных ситуаций и недоразумений в процессе управления организацией. При наличии НОДУ вышестоящему руководителю трудно выполнять несвойственные ему функции, нарушать права подчиненных, которым в таких условиях нелегко уклоняться от принятия решений по вопросам, относящимся к их компетенции, перекладывать их решение на вышестоящего руководителя. Иначе возникает вопрос о его компетентности и способности работать на вверенном ему участке. Значительно упрощается проблема распределения ответственности между исполнителями при решении комплексных задач.

Исключительную ценность организационная модель СУ представляет для системы повышения квалификации руководителей производства.

Организационная модель СУ, сконструированная специально для работы в «режиме обучения», будет способствовать качественному обучению управленческой прогрессии по соответствующим должностям и уровням управления.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Н. Д. Байков и др. Организация и эффективность управления производством. М., «Московский рабочий», 1973.
  2. О. А. Дейнеко. Комплексная рационализация управленческого аппарата. М., «Экономика», 1972.
  3. Ю. И. Черняк. Анализ и синтез систем в экономике. М., «Экономика», 1970.
  4. М. М. Лопухин. Паттерн — метод планирования и прогнозирования научных работ. М., «Советское радио», 1971.
  5. М. А. Тырышкин. Об анализе и синтезе систем управления организационными комплексами.— В сб.: Кибернетика и вуз, вып. 5, Изд-во Томского университета, 1972.
  6. С. А. Валуев и др. Системы принятия решений. М., МЭСИ, 1970.
  7. О. В. Козлова и др. Хозяйственный и его решение. М., «Знание», 1971.
  8. С. Янг. Системное управление организацией. М., «Советское радио», 1972.
-