

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРИНИМАЕМЫХ РЕШЕНИЙ В ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ

Р.В. Буруханова

ФГОУ ВПО «Финансовая Академия при Правительстве РФ», г. Москва

Ключевые слова и фразы: инвестиционно-строительная компания; механизм формирования системы; организационное проектирование; организационная система управления; управление качеством.

Аннотация: Рассмотрен подход совершенствования организационной системы управления, предложен механизм формирования системы управления качеством принимаемых решений, обеспечивающий систематизацию информационных потоков с позиций источников и дальнейшего целевого использования информации.

В современных социально-экономических условиях при организации производственно-коммерческой деятельности компании наиболее остро встает вопрос о перспективных направлениях развития и создания механизма их реализации, что позволит компании при решении стратегических и тактических задач гибко маневрировать имеющимися информационными, материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами, обеспечивая конкурентные преимущества на рынке инвестиционно-строительных услуг. С этих позиций организационное проектирование системы управления качеством принимаемых решений в инвестиционно-строительной компании приобретает особую значимость. Под организационным проектированием системы управления качеством принимаемых решений нами понимается определение условий и средств, обеспечивающих согласованность, сбалансированность, адаптивную устойчивость системы отношений в процессе разработки и принятия управленческих решений в организации.

На наш взгляд, организационное проектирование системы управления качеством принимаемых решений включает в себя решение следующих основных задач:

1. Определение состава элементов системы управления качеством принимаемых решений (нормативно-правовой, содержательный, процессуально-технологический, инструментальный, кадровый) и зон ответственности за целостность, актуальность, устойчивость каждого элемента и системы в целом;
2. Разработка регламентов организационных процессов, происходящих в системе управления качеством принимаемых решений и создание комплекса организационно-плановых документов, содержащих основные положения этих регламентов;
3. Определение характера информационных взаимосвязей элементов системы управления качеством принимаемых решений, формирование структуры документооборота и создание интегрированной системы информационной поддержки принятия решений;
4. Разработка технологических карт процессов управления качеством принимаемых решений по уровням управления и направлениям деятельности;
5. Разработка и внедрение параметров оценки эффективности и качества принимаемых решений в комплексную систему мотивации персонала.

Это, в свою очередь, требует при встраивании системы управления качеством принимаемых решений в систему менеджмента организации:

- выделения центров ответственности (ЦО) за качество принимаемых решений по уровням управления и направлениям деятельности организации;
- определения структуры и содержания деятельности каждого из выделенных ЦО в аспекте достижения качества принимаемых решений;
- формулирования требований к изменению (расширению, уточнению) должностных обязанностей специалистов, выделенных ЦО;
- обоснования требований к корректировке и уточнению технологических карт бизнес-процессов как основы оптимизации системы взаимодействий ЦО в аспекте достижения качества принимаемых решений;
- определения показателей и критериев оценки качества принимаемых решений;
- разработки регламентации проектных процедур, включающих общие положения, требования к порядку реализации, организационные процедуры;
- определения специфики реализации базовых проектных процедур.

Таким образом, задача формирования системы управления качеством принимаемых решений в инвестиционно-строительной компании должна рассматриваться с позиции определения иерархии типовых процессов с учетом логистического механизма, действующего на всех стадиях жизненного цикла организации, путем стандартизации определенной совокупности выполняемых работ и правил взаимодействия всех участников процесса. При этом системность, последовательность и согласованность процесса взаимодействия всех участников производства инвестиционно-строительных услуг достигается выстроенной системой коммуникаций и правил их использования на основе стандартизации выделенных процедур обеспечения качества принимаемых решений. К основным из них отнесены:

- планирование качества;
- разработка программ обеспечения качества;
- документирование хода и результатов процессов;
- аттестация сотрудников;
- самообследование и диагностика эффективности системы менеджмента;
- оценка, экспертиза инноваций, проектов, программ.

Необходимость совершенствования организационной системы вызывается целым рядом причин, в том числе необходимостью наладить выпуск новой продукции, диверсифицировать производство, затраты на выпуск продукции в установленной номенклатуре и объемах, повысить производительность труда, улучшив показатели использования основных и оборотных фондов. С этих позиций механизм формирования системы управления качеством принимаемых решений в компании должен обеспечить целенаправленное, комплексное, целостное воздействие на систему отношений, возникающих в деятельности инвестиционно-строительной компании в целях достижения наибольшего соответствия параметров качества поставленным задачам.

При формировании системы управления качеством принимаемых решений нами определены фокус-центры, призванные обеспечить эффективность встраивания данной системы в систему менеджмента организации, в частности:

1. Учет тенденций, специфики формирования и изучения потребительной стоимости на рынке инвестиционно-строительных услуг;
2. Систематизация информационных потоков с позиций источников и дальнейшего целевого использования информации;
3. Организация комплексной системы коммуникаций, определяющей структуру, направление, частоту и способы актуализации инфопотоков.

При этом учитываются уровни принятия решений, определяемые по степени их воздействия на деятельность компании в целом, в том числе в перспективе. Исходя из этого и опираясь на структурную организацию инвестиционно-строительной компании, нами выделены четыре уровня принятия решений:

- высший – Открытое собрание акционеров;
- высокий – Совет директоров, Генеральный директор, топ-менеджмент;
- средний – начальники управлений, менеджеры проектов;
- низший – начальники отделов, руководители рабочих групп.

В зависимости от уровня принятия решений строится система ранжирования информации (**система фильтров**) для дальнейшего использования в целях управления организацией [3]. При определении стратегии управления оптимизируется состав и структура управления, на основе этого формируется система альтернативных решений. При этом основными регуляторами качества принимаемых решений выступают требования рынка к качеству инвестиционно-строительных услуг, система внутренней регламентации деятельности подразделений организации, нормы и нормативы деятельности, отраслевые стандарты качества.

Рассмотрим источники искажения информации в процессе планирования стратегий, а также методы снижения их влияния. По мнению А.Л. Денисовой, качество принимаемых решений в значительной степени зависит от актуальности, полноты и надежности используемой информации [2]. Характеристики, определяющие качество информации, могут изменяться на пути ее прохождения от объекта наблюдения до субъектов управления.

Первое искажение информации происходит на стадии сбора данных (**фильтр сбора данных**) в силу следующих причин: невозможности доступа к некоторым из них; намеренной дезинформации, приукрашивания действительности со стороны конкурентов; трудоемкости и высокой стоимости самого процесса сбора. Для *уменьшения влияния* фильтра следует очень тщательно подходить к выбору данных, оценке их достоверности. Объем собираемых и используемых данных должен быть достаточным для четкого представления среды и описания проблемы. Это требует, в отдельных случаях, дублирования данных и перепроверку информации.

Сам выбор моделей управления и соответствующих методов решения задач может стать фильтром отбора информации (**фильтром метода оценки**). Неправильный выбор моделей и методов из-за незнания или приверженности привычным методикам приводит к искаженным представлениям о рынке, конкурентах, конкурентном статусе компании. Средством *уменьшения влияния* этого фильтра является расширение знаний руководителя о методах и границах их применения и принятие ответственности за выбор методов на себя.

Существенно искажает информацию индивидуальное восприятие ее разными людьми (**психологический фильтр**). Это происходит по следующим причинам: в силу консервативности взглядов и мышления (не воспринимается качественно новая, слабовыраженная или неясная информация о потенциальных угрозах и возможностях); из-за применения сформировавшейся модели успешных действий (стереотипы поведения, стереотипные решения в стандартных ситуациях, опыт). Для *устранения этого влияния* требуется планомерная подготовка к деятельности в новых условиях, изменение организационного потенциала организации и, в частности, системного стиля мышления.

Как показала практика, еще одна трудность отбора стратегических данных и передачи информации в управляющую систему связана с борьбой руководителей за власть (**фильтр реальной власти в компании**). Информация сознательно искажается (руководители преуменьшают значение опасных для себя данных, препятствуют принятию правильных решений, блокируют необходимые организационные преобразования, чтобы сохранить свое главенствующее положение).

Для успешного проведения стратегических преобразований, в том числе формирования стратегического мышления в масштабах компании, необходимо, чтобы высшие руководители были проводниками нововведений и работал известный принцип «первого руководителя». Таким образом, эффективность функционирования системы

управления качеством принимаемых решений зависит от сформированности организационной системы управления компанией.

Организационная система управления включает три подсистемы: организационно-производственную структуру объектов управления; функционально-организационную структуру объектов управления; организационную структуру управления. Важно учитывать, что:

1. Организационно-производственная структура определяет, с одной стороны, направление деятельности организации с позиций удовлетворения потребностей на рынке инвестиционно-строительных услуг, с другой – систему отношений и специфику реализации производственных процессов.

2. Функционально-организационная структура определяет распределение функций, полномочий и ответственностей с позиций организации и реализации процессов производства инвестиционно-строительных услуг.

3. Организационная структура управления определяет единство устойчивых связей всех элементов системы управления компанией.

Таблица 1

Приоритетные характеристики корпоративных структур управления

Организационно-производственная структура объектов управления	Содержание организационной структуры управления	Функционально-организационная структура субъектов управления
Рыночная структура крупного или среднего бизнеса	Стратегия долговременного развития: устойчивые источники капитала; конкурентоспособная продукция; определенные рынки; квалифицированный персонал; надежные партнеры.	Акционерная форма собственности
Интегрированная или диверсификационная структура самостоятельных производственно-хозяйственных звеньев	Функционально-экономическое взаимодействие производственно-хозяйственных звеньев (горизонтальное)	Связи и отношения между персоналом по: целям и задачам; функциям и должностям; интересам.
Контрактные или договорные связи с внешними партнерами, имидж надежности взаимоотношений	Децентрализация в распределении полномочий и ответственности с использованием делегирования	Нормативная регламентация с учетом профессионализма кадров
Корпоративная организационная культура на основе широкого использования информационных технологий	Комплексный мотивационный механизм активизации взаимодействия с внешними и внутренними субъектами управления с ориентацией на корпоративные интересы	Мотивация персонала, ориентированная на потребности с использованием системы методов

Исследования и опыт практической работы показали, что для инвестиционно-строительной компании базовым типом структуры управления является корпоративный. В табл. 1 представлены результаты системно-функционального анализа организационной системы управления компанией и уточнены приоритетные характеристики ее базовых подсистем [1].

Список литературы

1. Денисова, А.Л. Организационное поведение: учебно-методическое пособие / А.Л. Денисова, Д.Р. Денисов, Н.Р. Ипатова, А.В. Гуськов. – М. : Финансовая академия при Правительстве РФ, Институт делового администрирования и бизнеса, 2005.
2. Денисова, А.Л. Управление качеством информационных услуг / А.Л. Денисова. – М. : Изд-во «Перспектива», 2001.
3. Куприянов, Н.С. Стратегический менеджмент в строительстве / Н.С. Куприянов, О.В. Михненко. – М. : Инфра-М, 2004.
4. Порошнев, А.Г. Менеджмент: теория и практика в России / А.Г. Порошнев, М.Л. Разу, А.В. Тихомирова. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2003.

© Р.В. Буруханова, 2009