

DOI: 10.26794/2304-022X-2018-8-1-82-89
УДК 338.2(075.8)
JEL O15, P40

Инструменты обеспечения технологий решения задач управления организации

Б.Н. Герасимов,

Самарский университет государственного управления «Международный институт рынка»,
Самара, Россия
<https://orcid.org/0000-0001-6535-3569>

К.Б. Герасимов,

Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва,
Самара, Россия
<https://orcid.org/0000-0001-6342-3076>

АННОТАЦИЯ

Предмет. Многообразие и значимость существующих различных экономических систем невозможно переоценить. Поэтому очевидно, что их необходимо исследовать, приспособлять, проектировать и использовать.

Цель. Целью данной работы является представление результатов поискового исследования в области инструментов управления современными организациями. Качество и эффективность управленческой деятельности в настоящее время определяется не столько используемыми парадигмами, концепциями или принципами, а скорее применяемыми формами и содержанием элементов процессной деятельности, а также уровнем выполнения профессиональных управленческих задач.

Методология. Исследование состояло в анализе современных разработок в области управления бизнес-процессами в социально-экономических системах. Использовались материалы по структуризации и классификации управленческой деятельности с различных точек зрения. Проведено исследование и обзор различных средств и методов управления. Наиболее распространенной структурной единицей управленческой деятельности на практике и во многих научных работах является задача, которая представляет собой комплекс процедур преобразования входной информации в выходную информацию, выполняемых в определенное время с заданным качеством. Среди инструментов реализации были выбраны методы выполнения процедур, методы принятия управленческих решений и элементы менеджмента.

Результаты. Выполнено инструментальное обеспечение решения задач подпроцесса управления развитием управленцев организации. Определен их состав, дана характеристика и рассмотрены особенности их применения. Было показано распределение инструментов управления по задачам подпроцесса управления развитием управленцев организации. Показана практическая реализация инструментов обеспечения технологий применения задач управления в организации.

Выводы. Исследование имеет ценность для преподавателей, руководителей и консультантов, проводящих подготовку, переподготовку и развитие профессиональной компетенции управленцев в организациях любого профиля с учетом отраслевой специфики. Таким образом, использование инструментария технологизации управления позволяет повысить качество и эффективность деятельности современной организации.

Ключевые слова: функциональная задача управления; технологии; процедуры; управленческие решения; элементы менеджмента

Для цитирования: Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Инструменты обеспечения технологий решения задач управления организации // Управленческие науки. 2018. Т. 8. № 1. С. 82–89.

DOI: 10.26794/2304-022X-2018-8-1-82-89
UDK 338.2(075.8)
JEL O15, P40

Tools for Providing Technologies to Solve Organizational Management Problems

B.N. Gerasimov,

Samara State University of Public Administration “International Market Institute”,
Samara, Russia
<https://orcid.org/0000-0001-6535-3569>

K.B. Gerasimov,

Samara National Research University,
Samara, Russia
<https://orcid.org/0000-0001-6342-3076>

ABSTRACT

Subject. The diversity and significance of existing different economic systems cannot be overestimated. Therefore, it is obvious that they need to be investigated, adapted, designed and used.

Purpose. The purpose of this paper is to present the results of a search study in the field of modern organizations management tools. The quality and effectiveness of managerial activity is currently determined not so much by the paradigms, concepts or principles used, but rather by the forms and content of the elements of the process activity used, and by the level of performance of professional managerial tasks.

Methodology. The research consisted in the analysis of modern developments in the field of business process management in socio-economic systems. Materials on structuring and classification of management activity from various points of view were used. A study and review of various means and methods of management was carried out. The most common structural unit of management activity in practice and in many scientific works is the task, which is a complex of procedures for converting input information into output information, performed at a certain time with a given quality. Among the implementation tools, the methods of performing the procedures, the methods of making managerial decisions and the elements of management were chosen.

Results. The instrumental support of solving the tasks of the subprocess management of the development of managers of the organization was accomplished. Their composition is determined, the characteristic is given and features of their application are considered. It was shown the distribution of management tools for the tasks of the subprocess management of the development of managers of the organization. Practical implementation of tools to provide technologies for the application of management tasks in the organization is shown.

Conclusions. The research is valuable for teachers, managers and consultants who conduct training, retraining and development of the professional competence of managers in organizations of any profile, taking into account industry specificity. Thus, the use of management technology tools allows to improve the quality and efficiency of the activities of a modern organization.

Keywords: functional management task; technology; processes; management decisions; management elements

For citation: Gerasimov B.N., Gerasimov K.B. Tools for providing technologies to solve organizational management problems. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*, 2018, vol. 8, no. 1, pp. 82–89. (In Russ.).

Введение

Увлечение многих специалистов и научных работников бизнес-процессами не принесло ощутимых результатов на практике. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов ограничивается только направлением деятельности, поэтому поклонникам М. Хаммера, Т. Давенпорта и Д. Шорта приходится самостоятельно определять атрибуты бизнес-процессов, а затем использовать их в проектировании и перепроектировании организаций или их частей [1, 2]. Отсутствие определенности в формах и содержании атрибутов организации при применении методологии реинжиниринга бизнес-процессов, как правило, снижает эффективность организационных построений и преобразований [3, 4].

Качество и эффективность управленческой деятельности в настоящее время определяется не столько используемыми парадигмами, концепциями или принципами, а скорее применяемыми формами и содержанием элементов процессной деятельности, а также уровнем выполнения профессиональных управленческих задач [5].

В настоящее время элементы управленческой деятельности, которыми приходится оперировать управленцам разных уровней, в основном упоминаются в должностных инструкциях или методических материалах организаций. Однако эти материалы не структурированы и не унифицированы и даже в одной организации встречается управленческая документация, выполненная в разном методическом ключе. Поэтому по-прежнему весьма актуальным направлением является разработка научных положений и практических рекомендаций для последующего использования их в технологизации процессного управления на единой элементной базе.

Однако, прежде всего, необходимо создать некоторые теоретические предпосылки формирования технологий управления для организаций.

Методы

Наиболее распространенной структурной единицей управленческой деятельности на практике и во многих научных работах является задача, которая представляет собой комплекс процедур преобразования входной информации в выходную информацию, выполняемых в определенное время с заданным качеством [6]. Однако откуда и как выбирать входные документы и как при этом использовать управленческие инструменты указывается далеко не всегда. Да и чаще всего подобная информация

является достоянием только весьма компетентных управленцев.

Исследование существующих управленческих задач различного назначения показало, что в качестве инструментов реализации отдельных процедур и операций используются различные методы и средства, в частности математические, логические, социальные, технические, реже психологические [7]. Авторы посчитали целесообразным сведение этих инструментов в 3 специальные группы: *методы выполнения процедур* (МВП), *методы принятия управленческих решений* (МПУР), *элементы менеджмента* (ЭМ).

Исследование литературы и практических материалов на предприятиях показало, что в качестве МВП наиболее часто используются математические (статистические, расчетные, аналитические и т.д.), социологические (анкетирование, тестирование, опрос и т.д.) методы. Для некоторых задач могут существовать несколько методов решения, каждый из которых позволяет выдавать различные результаты по точности, достоверности, трудоемкости и другим параметрам. Если при выборе МВП возникают затруднения, то выполняются исследования по их поиску, классификации, определению содержания и формулирования ожидаемых экономических и управленческих результатов.

Необходимость использования МПУР чаще всего происходит в условиях неопределенности, когда возникают затруднения при прогнозе последствий выбора того или иного направления задачи. Неопределенность характерна для процедур, выполняемых в быстро меняющихся ситуациях на рынке или внутри организации, когда необходимо привлечение экспертов, консультантов и т.д.

Применение элементов менеджмента помогает преодолеть различные трудности при решении задач: непонимание, отсутствие, недостаток опыта и т.д. Возможные действия управленца при этом: разъяснение содержания работы (коммуникации), продвижение процесса решения задачи (власть), обоснование выбора одного варианта (лидерство). Наиболее часто при решении задач используются законные и экспертные виды власти, совещания, переговоры, личная беседа, мотивация. Это достаточно хорошо апробированные инструменты менеджмента, которые дают положительные практические результаты на всех стадиях управленческого процесса.

Особенно следует отметить такое свойство управленца, как лидерство, когда одновременно используются несколько элементов менеджмента: власть,

Таблица 1 / Table 1

Методы выполнения процедур функциональных задач управления системы управления оценкой профессионализма управленцев (фрагмент) / Methods of performing procedures for functional management tasks of the management system for evaluating the professionalism of managers (fragment)

№ п/п	Наименование метода / Method name	Цель применения / Purpose of application	Ожидаемые результаты / Expected results
1	Типологический тест "Myers-Briggs Test Inventory"	Выявление призвания, подходящей профессии, тип: подчиненный или руководитель и др.	Ярко выраженные деловые качества, особенности поведения, стиль деятельности (руководства), оптимальное рабочее окружение, «слабые места» и возможные пути развития
2	Тест профессиональных предпочтений Дж. Холланда / А. Сукамяги	Определение социального характерологического типа	Выявление типа направленности личности: реалистический, интеллектуальный, социальный, конвенциональный, предприимчивый, артистический тип
3	Тест «Уровень субъективного контроля» Дж. Роттера	Степень ответственности управленца за свои поступки и свою жизнь	Два полярных типа локализации контроля: экстернальный (внешний локус) и интернальный (внутренний локус)
4	Тест «Структура интеллекта» Р. Амтхауэра	Соответствие интеллекта и профессиональной деятельности управленца	Профиль интеллекта выявляется по критериям: дополнение предложений, исключение слова, аналогии, память и др.
5	Психометрический тест С. Деллингер	Выявление особенности мышления путем аналогии с фигурами	«Исследование Я»: окружность, треугольник, квадрат, прямоугольник, зигзаг

мотивация, коммуникации, стиль управления как средство достижения целей своей формальной или неформальной группы. Лидеры отличаются интеллектом, работоспособностью, стремлением к знаниям, ответственностью, активностью, надежностью.

В работах [8, 9] представлены модели, которые осуществляют исследование различных инструментов, их подборку и апробирование для дальнейшего исследования при решении управленческих задач.

Однако теоретические положения, проведенные авторами, предполагают не только их актуальное использование при технологизации управления, но и их дальнейшее развитие, которое будет направлено на формирование фундаментальных оснований использования различных инструментов при решении управленческих задач.

Результаты

Перейдем к практическим аспектам технологического обеспечения решений управленческих задач при их проектировании и применении. Рассмотрим подробнее инструменты технологического обеспечения решения задач одного из важнейших частей процесса управления персоналом — оценки профессионализма управленцев. Несмотря на локальность данных подпроцессов, он обладает всеми системны-

ми свойствами, как показано в работе [7]. Поэтому назовем этот процесс системой управления оценкой профессионализма управленцев (СУОПУ).

Методические инструменты, назначаемые при аттестации специалистов, можно систематизировать так: функциональные, оценивающие компетентность управленцев, личностные, регистрирующие состояние качеств и свойств управленцев; физические и физиологические, определяющие адекватность поведения и деятельности управленца в близком окружении в организации. Для оценки деятельности управленцев в организации были использованы следующие методы: тестирование, анкетирование, собеседование, выполнение задач и заданий, анализ документов [10].

Была исследована практика применения различных МВП для оценки профессионализма управленцев и был выбран перечень наиболее часто применяемых методов, фрагмент которого представлен в *табл. 1*.

Применяемый методологический инструментариум рассматривается экспертами, согласовывается с требованиями к конкретным должностям, обеспечивается примерами и вариантами для постоянного использования в деятельности менеджеров по персоналу [11]. Процесс оценки специалистов и управленцев имеет высокий уровень формализации, поэтому обработка

Таблица 2 / Table 2

Распределение методов выполнения процедур по задачам в рамках системы управления оценкой профессионализма управленцев (фрагмент) / Distribution of methods for performing procedures on tasks within the framework of the management evaluation system for managers' professionalism (fragment)

№/№ (шифр)	Наименование функциональной задачи управления / Name of the functional task of management	Метод выполнения процедур / Method of performing procedures				
		Тест "Myers-Briggs Test Inventory" / Test "Myers-Briggs Test Inventory"	Тест С. Деллингера / Test S. Dalinger	Тест Дж. Роттера / Test of J. Rotter	Тест Р. Амтхауэра / R. Amthauer's test	Анкетирование / Questionnaires
1. (3.01)	«Нормирование оценки профессионализма управленцев»	-	-	-	-	+
2. (3.02)	«Планирование оценки профессионализма управленцев»	-	-	-	-	+
3. (3.03)	«Организация оценки профессионализма управленцев»	+	+	+	+	+
4. (3.05)	«Учет оценок профессионализма управленцев»	-	-	-	-	-

Примечание / Note. «+» – метод применяется в решении задачи; «-» – метод в решении не применяется / «+» – method is used in solving the problem; «-» – method in the decision does not apply.

Таблица 3 / Table 3

Распределение методов принятия управленческих решений по задачам в рамках системы управления оценкой профессионализма управленцев (фрагмент) / Distribution of methods for making managerial decisions on tasks within the management evaluation system of managerial professionalism (fragment)

№/№ (шифр)	Наименование функциональной задачи управления / Name of the functional task of management	Метод принятия управленческих решений / Method of making managerial decisions				
		Метод Борда / Borda Winners	Правило большинства голосов / Rule of the majority of votes	Метод Кондорсе / Condorcet Winners	Принятие коллективного решения / Making a collective decision	Аксиомы Эрроу / Arrow axioms
1. (3.01)	«Нормирование оценки профессионализма управленцев»	-	-	-	-	-
2. (3.02)	«Планирование оценки профессионализма управленцев»	+	+	+	+	-
3. (3.03)	«Организация оценки профессионализма управленцев»	+	+	+	+	+
4. (3.05)	«Учет оценок профессионализма управленцев»	-	-	-	-	-

Примечание / Note. «+» – метод принятия управленческих решений применяется в решении данной задачи; «-» – метод принятия управленческих решений в решении не применяется / «+» – method of making managerial decisions is applied in solving this task; «-» – method of making managerial decisions in the decision is not applied.

результатов аттестации может успешно использовать ЭВМ. Фрагмент распределения рассмотренных выше МВП по задачам в рамках СУОПУ представлен в табл. 2.

В процессе решения задач СУОПУ, как правило, используются различные МПУР, например для

коллективного рассмотрения и обсуждения предложений, когда и как проводить аттестацию, в каком порядке выстраивать этапы самой аттестации, по какому принципу строить очередь аттестуемых и т.д. При этом обсуждаются и учитываются мнения экспертов, особенно при определении значений

Таблица 4 / Table 4

Распределение элементов менеджмента по задачам в системе управления оценкой профессионализма управленцев (фрагмент) / The distribution of management elements by tasks in the management system of the assessment of the professionalism of managers (fragment)

№ п/п	Наименование функциональной задачи управления / Name of the functional task of management	Элементы менеджмента / Elements of management					
		Демократичный лидер / Democratic leader	Функциональный конфликт / Functional conflict	Законная власть / Legitimate authority	Власть эксперта / Expert power	Деловая беседа / Business talk	Совещание / Meeting
3.16.01	«Нормирование оценки профессионализма управленцев»	+	-	+	+	-	+
3.16.02	«Планирование оценки профессионализма управленцев»	+	+	+	+	+	+
3.16.03	«Организация оценки профессионализма управленцев»	+	+	+	+	+	+
3.16.05	«Учет оценок профессионализма управленцев»	+	-	+	+	+	+

Примечание / Note. «+» – элемент менеджмента в решении задачи применяется постоянно; «-» – элемент менеджмента в решении задачи не применяется / «+» – element of management in the solution of the task is applied constantly; «-» – element of management in the solution of the task is not applied.

нормативов параметров разных групп аттестуемых [12].

В соответствии с требованиями реализации отдельных процедур задач СУОПУ было выбрано несколько видов МПУР. Эти инструменты позволяют принять конкретные решения для значений параметров нормативов и построения процесса оценки управленцев [13]. Фрагмент распределения МПУР по задачам в рамках СУОПУ представлен в *табл. 3*.

Для успешного использования каждого МПУР проверяется их эффективность и разрабатываются инструкции по их применению в разработанных технологиях решения задач СУОПУ.

Сущность и содержание менеджмента и его элементов были исследованы авторами и представлены в работе [7], в которой были представлены назначение и объект приложения всех элементов менеджмента, а также инструменты воздействия управленцев на сознание людей (группы).

В практике управленческой деятельности при воздействии управленца на подчиненных участвует обычно два – четыре элемента менеджмента. Например, управленец при контроле заданий обязан проявить свое право проверки состояния его выполнения

(законная или экспертная власть), демонстрирует какой-либо стиль управления (либеральный), использует какой-либо вид коммуникаций (переговоры), предлагает сократить сроки выполнения данного задания (лидерство); проявляет определенный тон и тембр голосового общения (деловая этика), при необходимости обещает какое-то поощрение (мотивация), представляет возможность возникновения конфликта при определенных условиях.

Например, для одной из процедур решения задачи «Нормирование оценки профессионализма управленцев» был определен элемент менеджмента «Функциональный конфликт». Это показывает, что мнения специалистов при выборе инструментов реализации процедур решения задач иногда существенно различаются, что может привести к противоречиям [14].

Как показала практика, вид коммуникаций «Совещание» используется в ряде процедур решения задач в рамках СУОПУ. Совещание призвано подключить к обсуждению возникших затруднений всех заинтересованных специалистов, включая консультантов со стороны, для снижения напряжения при обсуждении и приобретения опыта профессиональных коммуникаций. По результатам обсуждения и отбора фрагмент

Таблица 5 / Table 5

Состав инструментов, участвующих в решении задачи «Организация оценки профессионализма управленцев» (фрагмент) / The composition of the tools involved in the task "Organization of an assessment of the professionalism of managers" (fragment)

№ п/п	Наименование процедуры / Name of procedure	Наименование метода выполнения процедур / Name of the method of performing the procedures	Наименование метода принятия управленческих решений / Name of the method of making managerial decisions	Наименование элемента менеджмента / Name of the element of management
2	Рассмотрение плана проведения оценки профессионализма управленцев организации		Коллективное решение	Совещание
4	Внесение изменений в план проведения аттестации оценки профессионализма управленцев организации			Совещание
12	Проведение испытаний оценки профессионализма управленцев в рамках аттестации	Тестирование. Анкетирование		Деловая беседа
17	Вопросы членов комиссии к аттестуемому	Собеседование		Деловая беседа
18	Обсуждение материалов по каждому аттестуемому управленцу	Правило большинства голосов		Совещание
24	Вынесение окончательного решения по апелляциям		Коллективное решение	Совещание
26	Выработка рекомендаций для отдельных аттестуемых управленцев	Правило большинства голосов		Совещание

распределения элементов менеджмента в рамках СУОПУ организации представлен в *табл. 4*.

Для удобства обзора и использования все инструменты, применяемые в одной задаче, можно представить в одном документе. Фрагмент состава инструментов, представленных в реализации задачи «Организация оценки профессионализма управленцев» в рамках СУОПУ в организации, представлен в *табл. 5*.

Совокупность инструментов, востребованных для решения этих задач, определяет уровень сложности управленческих задач и соответственно уровень профессионализма управленцев. Иначе решение задачи может затянуться или совсем приостановиться на неопределенное время, что, естественно, недопустимо.

Если при решении задачи, которая уже эксплуатируется, возникнет необходимость внести какой-либо новый инструмент, то производятся изменения в технологии решения задачи. При этом производится соответствующая запись в конкретной процедуре технологии данной задачи [15].

Однако готовых технологий решения задачи в рамках СУОПУ, разработанных на основе процедурно-ин-

формационной методологии, к сожалению, не нашлось. Поэтому все технологии решения задачи, представленные для организации, являются оригинальными.

Заключение

На основе данных, полученных в результате оценки управленческого персонала, могут быть созданы системы управления профессиональным развитием — организация профессиональной переподготовки, определение резерва управленцев, программирование деловой карьеры, ротация руководителей.

Адекватно подобранные инструменты для решения поставленных задач для оценки профессионализма управленцев могут повлиять на распределение и закрепление должностных обязанностей, формирование управленческих команд и на создание креативного пространства и творческой среды в процессах индивидуального и коллективного мышления управленцев организации.

Разработка технологий решения управленческих задач на основе процедур предвосхищает новые возможности для понимания форм и содержания процесса управления на всех уровнях иерархии организации,

а также выделяет предметные области, содержащие инструменты для их эффективного использования в процессах управленческой деятельности.

Таким образом, в настоящей работе представлен и обоснован состав и структура методологических

инструментов на теоретическом уровне, а также подробно рассмотрена совокупность средств технологического оснащения комплекса задач, актуальных для повышения качества и эффективности деятельности управленцев организации на практическом уровне.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / REFERENCES

1. Davenport T., Short J. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. Summer, 1990, vol. 31, no. 4, pp. 11–27.
2. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. N.Y.: Harper Business, 1994.
3. Chagas Jr. M. de F., Campanario M. de A. Systems Architecture, Procedural Knowledge and Learning by Using: Implications on Systems Integration Capabilities. *Brazilian Administration Review*, 2014, vol. 11, no. 1, pp. 1–21.
4. Recker J. et al. Business process modeling: a comparative analysis. *Journal of the Association for Information Systems*, 2009, vol. 10, no. 4, pp. 333–363.
5. Kirkeby O.F. Management Philosophy: a radical-normative perspective. Heidelberg: Springer, 2000.
6. Gerasimov B.N., Gerasimov K.B. Modeling the Development of Organization Management System. *Aziatskaya sotsial'naya nauka = Asian Social Science*, 2015, vol. 11, no. 20, pp. 82–89. (In Russ.).
7. Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Управление экономическими системами. М.: ИНФРА-М. 2016. 225 с. Gerasimov B.N., Garasimov K.B. Management of Economic systems. Moscow: INFRA-M, 2016. 225 p.
8. Ashmarina S.I., Khasaev G.R. Methodical estimation basic concepts of organization changes' requirements level and enterprises' readiness to their implementation. *Review of European Studies*, 2015, vol. 7, no. 2, pp. 1–9.
9. Gerasimov K.B., Gerasimov B.N. Formation of professionalism of executives. *International Journal of Educational Management*, 2017, vol. 31, no. 1, pp. 45–55.
10. Добротворский И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии. М.: ПРИОР, 2002. 464 с. Dobrotvorkiy I.L. Management. Effective technologies. Moscow: PRIOR, 2002, 464 p.
11. Bin A., Salles-Filhoa S. Science, technology and innovation management: Contributions to a methodological framework. *Journal of Technology Management and Innovation*, 2012, vol. 7, no. 2, pp. 73–86.
12. Levasseur R.E. People skills: Building analytics decision models that managers use — a change management perspective. *Interfaces*, 2015, vol. 45, no. 4, pp. 363–364.
13. Seco V., Pereira L.M. Professionals calling in lifelong learning centers. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 2013, vol. 6, no. 2, pp. 668–685.
14. Tezza R., Bornia A.C., Vey I.H. Performance measurement systems: a review and classification of literature. *Gestao e Producao, Sao Carlos*, 2010, vol. 17, no. 1, pp. 75–93.
15. Scott W.R. Organizations, Rational, Natural and Open Systems. 4 ed. N.Y.: Prentice Hall, 1998.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Борис Никифорович Герасимов — доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента, Самарский университет государственного управления «Международный институт рынка», Самара, Россия
boris0945@mail.ru

Кирилл Борисович Герасимов — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва, Самара, Россия
kgerasimov@ssau.ru

ABOUT THE AUTHORS

Boris N. Gerasimov — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Management Department, Samara State University of Public Administration “International Market Institute”, Samara, Russia
boris0945@mail.ru

Kirill B. Gerasimov — Cand. Sci (Econ.), Associate Professor, Economics Department, Samara National Research University, Samara, Russia
kgerasimov@ssau.ru