

На правах рукописи

Стерлигова Алла Николаевна

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
УРОВНЕВОЙ ИНТЕГРАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ
В УСЛОВИЯХ СЕТЕВОЙ КОНКУРЕНЦИИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление
народным хозяйством

Направление 15. Экономика, организация и управление предприятия-
ми, отраслями, комплексами (Промышленность)

Область исследования – 15.13. Инструменты и методы менеджмента
промышленных предприятий

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Москва - 2009

Диссертационная работа выполнена на кафедре маркетинга и управления проектами ГОУ ВПО «Московского государственного института электронной техники (технического университета)»

НАУЧНЫЙ КОНСУЛЬТАНТ

заслуженный деятель науки РФ,
доктор экономических наук, профессор

Моисеева Нина Константиновна

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ОППОНЕНТЫ:

заслуженный деятель науки РФ,
доктор экономических наук, профессор

Коротков Эдуард Михайлович

доктор экономических наук, профессор

Омельченко Ирина Николаевна

доктор экономических наук, профессор

Еленева Юлия Яковлевна

ВЕДУЩАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ Ростовский государственный
экономический университет «РИНХ»

Защита состоится «___» _____ 2009 г. в ____ часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.134.05 при Московском государственном институте электронной техники (техническом университете) по адресу 124498, Москва, г. Зеленоград, проезд 4806, д. 5

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке МИЭТ.

Автореферат разослан «___» _____ 2009 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
к.э.н.

Н.Ф. Мормуль

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Современный менеджмент организации характеризуется высоким динамизмом развития и разнообразием используемых методов. Экономические условия как в России, так и за рубежом требуют особого внимания к обеспечению конкурентоспособной позиции компании на рынке. Во многом такая позиция зависит от правильно выбранных стратегических целей развития организации и способности руководства компании довести стратегию до уровня текущих и оперативных планов и обеспечить их выполнение. В рамках решения этой проблемы, как правило, формируется организационная структура управления, выстраивается операционная, информационная и логистическая системы предприятия, проектируются и совершенствуются бизнес-процессы, техника и технология, развивается управление человеческими ресурсами. По мере накопления практического опыта руководства и развития науки подобная деятельность становится все более дифференцированной, что, в свою очередь, требует особого внимания к проблемам интеграции менеджмента, которые, являясь насущной практической задачей, не имеют, однако, достаточно полного научного обоснования возможностей решения и соответствующего инструментария в современных условиях.

Впервые об интегрированном управлении стали говорить в конце 60-х годов XX века. По мере развития стандартов управления МРП (включающего системы MRP-1, MRP-2, CRP, DRP, ERP) и ТВС (JIT) типа, систем управления всеобщим качеством (TQM), информационно-коммуникационных технологий, процессного управления и систем Work Flow и BPMS, а также международных стандартов ISO серии 9000, интеграция управления приобретает статус самостоятельного и бурно развивающегося научного направления. Как показывает анализ опыта зарубежных предприятий, существенное влияние на интеграцию деятельности организации оказывают маркетинг-менеджмент и логистика в сочетании с процессным подходом.

Одной из наиболее значимых новых черт современных стратегий компаний является внимание к положению организации в цепи (или в сети) поставок. Портер М. в середине 80-х годов своими исследованиями и публикациями сумел привлечь внимание менеджеров к важности обеспечения относительных конкурентных преимуществ в цепочке ценностей. Друкер П. обосновал, что логичнее рассматривать не конкурентоспособность отдельно взятой фирмы, а сети поставок, в которую

эта фирма включена. Интенсивное развитие бизнес-сетей позволяет говорить о принципиально новых требованиях к функционированию организаций в условиях сетевой конкуренции, что требует дополнительного исследования.

Степень разработанности проблемы. Отдельные теоретические и прикладные вопросы управления деятельностью, а также интеграции управления рассматриваются в работах целого ряда отечественных и зарубежных ученых.

Проблемы интеграции управления в рамках функционального подхода были проработаны в фундаментальных трудах Ансоффа И., Друкера М., Каплана Р.С., Мескона М.Х., Нортон Д.П., Портера Ф. и др.

Результаты изучения интеграционных процессов менеджмента представлены в трудах Виханского О.С., Короткова Э. М, Носова А.Н., Пудича В.С., Румянцевой З.П., Сорокиной И.О., Усольцева Е., Чудновской С.И. и др.

Проблемы интеграции деятельности при управлении операционными системами и решение проблем повышения конкурентоспособности организаций представлены в трудах Азоева Г.Л., Аникина Б.А., Вумека Дж. П., Голдратта Э. М., Гэлловэй Л., Джорджа М.Л., Еленевой Ю.Я., Ильдеменова С. В., Клевлина А.И., Кравченко К.А., Проскурякова А.В., Мешалкина В.П., Моисеевой Н.К., Стивенсона В.Дж., Туровца О.Г., Фатхутдинова Р. А., Чейза Р. и др.

Возможности интеграция менеджмента в связи с развитием процессного подхода к управлению рассмотрена в работах Андерсона Б., Елиферова В.Г., Ротера М., Репина В.В., Тельнова Ю.Ф., Хаммера М., Чампи Д., Шеера А.-В. и др.

Самостоятельным предметом исследования является информационная интеграция, нашедшая отражение в работах Гаврилова Д.А., Каца И.С., Панфиловой Е.Е., Питеркина С.В., и др.

Вопросы интеграции деятельности и управления в логистических системах и цепях поставок рассмотрены Альбековым А.У., Бауэрсоком Д. Дж., Джонсоном Дж., Дыбской В.В., Кириченко А.В., Кристофером М., Линдерсом М.Р., Миротиным Л.Б., Омельченко И.Н., Плотниковым В.В., Сергеевым В.И., Харольдом Е.Ф., Хэндфилдом Р.Б. и др.

Признавая значимость выполненных исследований, нельзя не отметить, что вопросы интеграции деятельности в условиях обострения конкуренции не нашли своего должного комплексного рассмотрения и

развития. Имеющееся разнообразие подходов к решению этой задачи пока не привело к четкости системного восприятия интеграции процесса управления в целом. Механизм интеграции не имеет своего описания, а именно такой механизм требуется руководству организаций для реализации функций управления и достижения стратегически значимого результата деятельности предприятия.

Цель диссертационного исследования состоит в развитии теории и методологии управления интеграцией деятельности компании для достижения стратегических целей с учетом процессных и предметно-процессных характеристик объектов управления в динамично изменяющейся внешней среде.

Для достижения поставленной цели в диссертационной работе были поставлены и решены следующие основные **задачи**.

- Исследовать специфику современного менеджмента, определить тенденции его развития, направления дифференциации и интеграции.
- Выявить особенности развития понятийного аппарата и систематизировать современный инструментарий интеграции менеджмента организации.
- Классифицировать существующие механизмы интеграции управления компанией, их элементы и структуры.
- Исследовать тенденции развития процессов дифференциации и интеграции менеджмента организации и определить специфические характеристики деятельности как объекта управления.
- Сформировать концепцию уровневой интеграции деятельности на основе теоретических принципов развития рыночных структур в условиях обострения конкуренции.
- Разработать теоретико-методологическую базу реализации уровневой интеграции деятельности на основе обобщения результатов исследования специфики управления организациями различных отраслей.
- Определить особенности межорганизационной интеграции в условиях сетевой конкуренции и разработать механизм управления деятельностью компании на различных уровнях интеграции для достижения стратегических целей.
- Разработать систему показателей управления интеграцией деятельности, обеспечивающую возможность стратегической ориента-

ции текущих и оперативных планов компании и регулярной оценки результатов интеграции.

- Выявить особенности трансформации методического инструментария управления предметно-процессными объектами на различных уровнях интеграции деятельности.

- Определить особенности экономического воздействия системы межорганизационной интеграции на показатели деятельности компании в условиях сетевой конкуренции.

Область исследования. Диссертационная работа выполнена в соответствии с паспортом ВАК специальности «08.00.05: Экономика и управление народным хозяйством». Направление 15 «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (Промышленность)». Область исследования 15.13 «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий».

Объектом исследования являются российские компании, функционирующие в рамках развитых бизнес-сетей, и механизмы их взаимодействия с деловой средой.

Предметом исследования являются структурно-функциональные характеристики и организационные отношения, возникающие в процессе интеграции деятельности при управлении компаниями.

Теоретическая и методологическая база исследования.

При проведении диссертационного исследования использованы методология системного и контингентного подходов, методы сравнительного и статистического анализа, непосредственного наблюдения, экспертных оценок, методы классификаций и группировок. Теоретической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных исследователей, посвященные проблемам управления организацией, интеграции управления, теории управления, операционного менеджмента и процессного подхода к управлению, логистики и управления цепями поставок, управления запасами.

Информационную основу диссертационного исследования составили данные, полученные в процессе проведенных автором исследований практики интеграции деятельности отечественных предприятий в рамках гранта Правительства РФ N45-1995 в области фундаментальной экономики «Исследование и разработка механизма сохранения производственного потенциала предприятий и его обновление» (1995), а также индивидуальных грантов академических исследований Научного фонда ГУ-ВШЭ 05-01-0031 «Возможности и проблемы интеграции про-

цесса управления на основе организации движения экономических потоков» (2004) и «Механизм интеграции процесса управления в бизнесе на основе организации движения экономических потоков» (2005). Отдельные методические аспекты концепции уровневой интеграции деятельности были разработаны по грантам «Разработка учебной программы по курсу «Операционный менеджмент» для программы магистратуры» (2006) и «Разработка учебного пособия «Операционный менеджмент» (2007) Инновационной образовательной программы ГУ-ВШЭ «Формирование системы компетенций для инноваций в бизнесе и государственном управлении».

В диссертационном исследовании также использованы данные управленческого консультирования, полученные автором при работе с обширным рядом отечественных организаций различных отраслей экономики России, данные и сведения, содержащиеся в отечественной и зарубежной специальной литературе и на порталах Интернета.

Научная новизна исследования состоит в теоретическом обосновании и экспериментальном подтверждении методологии уровневой интеграции деятельности компании в условиях сетевой конкуренции и выражается в следующих положениях.

1. Выявлены и систематизированы результаты дифференциации современного менеджмента, разработана многомерная классификация направлений дифференциации менеджмента, отражающая объективное развитие целей, субъектов, объектов, технологии, стилей и национально-культурных особенностей управления.

2. Развита теоретическая, методологическая и эмпирическая базы общего менеджмента на основе выделения предметного, процессного и предметно-процессного характера объектов управления, определяющего особенности реализации процесса управления ими.

3. Исходя из результатов исследования современного менеджмента, структурно-логического анализа и систематизации объектов управления показано, что процесс интеграции в организации требует объединения различных составляющих процесса управления (объектов, субъектов, технологии, целей, стиля) и преобразования самих объектов управления, являясь завершением процесса их дифференциации; обосновано, что интеграция менеджмента является необходимой составляющей современной системы управления компанией.

4. Выявлены, описаны и классифицированы элементы механизмов интеграции управления организацией с трех точек зрения: как системы, как совокупности процессов и как совокупности состояний;

специфицированы направления интеграции деятельности в организации; введено понятие «интегратор управления», проведена классификация интеграторов управления, а также исследованы возможности их использования в механизмах интеграции различного типа.

5. Дано авторское определение понятия «деятельность» как объекта и фактора дифференциации и интеграции менеджмента, а также агрегированного объекта управления, включающего отдельные операции, функции, процессы (включая межфункциональные и межорганизационные взаимодействия), а также цели, средства и результаты их реализации.

6. На основе анализа современных подходов к менеджменту организации предложена и обоснована концепция уровневой интеграции деятельности, выделяющая межорганизационный, межфункциональный, функциональный и операционный уровни интеграции деятельности, имеющие взаимосвязанный и взаимообусловленный характер; разработаны теоретические и методологические основы концепции уровневой интеграции, базирующейся на принципах системности, специализации, организованности, актуализации, клиентоориентированности, оцениваемости и регламентации.

7. На базе исследования практики управления организациями выявлены и систематизированы результаты интеграции деятельности как объекта управления на межорганизационном, межфункциональном, функциональном и операционном уровнях; введено понятие профиля интеграции как совокупности основных, типичных черт деятельности компании и относительно устойчивой системы объектов управления при заданных приоритетах, целях и условиях функционирования компании на различных уровнях интеграции.

8. Разработаны типовые профили уровневой интеграции деятельности, методика формирования актуального профиля, ориентированного на реализацию стратегических целей компании в условиях сетевой конкуренции; разработаны типовые рекомендации по управлению интеграцией деятельности компании для функционально-управленческой, профессиональной и процессной сфер проявления ее результатов.

9. Обосновано положение о том, что эффективность межорганизационной интеграции компании в бизнес-сети зависит от результатов интеграции ее деятельности на операционном, функциональном и межфункциональных уровнях; межорганизационная интеграция компании не может быть достигнута эволюционным путем, так как для этого

требуется целенаправленная перестройка даже тех организаций, которые качественно управляются на межфункциональном уровне.

10. Для реализации стратегии межорганизационной интеграции компании на тактическом и оперативном уровнях с использованием разработанной системы моделей предложен организационно-методический аппарат уровневой интеграции деятельности, включающий методики управления процессом интеграции, актуализации профиля, оценки результатов интеграции и источников экономического эффекта.

11. Предложенная система показателей уровневой интеграции деятельности позволяет получить оценку влияния разработанной методологии на эффективность функционирования компании в бизнес-сети, дифференцировать источники и выявить показатели прямого и косвенного экономического эффекта.

12. Апробация разработанного организационно-методического комплекса управления предметно-процессным объектом подтвердила целесообразность использования концепции уровневой интеграции деятельности для обеспечения выживания организации в конкурентной среде.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в развитии теории операционного менеджмента и формировании теоретико-методологических основ управления интеграцией деятельности как базы планирования и организации выполнения стратегии компании на тактическом и оперативном уровнях для повышения экономического эффекта от ее функционирования.

Разработанные теоретические положения могут быть использованы при управлении деятельностью на операционном, функциональном, межфункциональном и межорганизационном уровнях, в том числе при проектировании и эксплуатации систем управления запасами организаций, а также в учебных процессах высшего и дополнительного образования при преподавании дисциплин «Операционный менеджмент», «Процессный подход к управлению», «Управление запасами в цепях поставок», «Современные проблемы менеджмента».

Достоверность полученных в ходе исследования результатов обеспечивается их использованием автором при управленческом консультировании ряда ведущих отечественных производственных предприятий различных отраслей.

Практическая значимость диссертационной работы определяется тем, что полученные результаты исследования, в том числе тео-

ретико-методологические и методические разработки автора, способствуют решению практических проблем повышения эффективности отечественного производства и могут быть использованы в нескольких направлениях. Применение разработанной автором методологии и организационно-методического аппарата уровневой интеграции деятельности позволяют руководителям предприятий конкретизировать и практически использовать возможности и инструментарий реализации стратегических целей на тактическом и оперативном уровнях, повысить обоснованность принимаемых управленческих решений, обеспечить конкурентоспособность компании в бизнес-сети и экономическую эффективность ее функционирования на основе планирования и оценивания деятельности на различных уровнях ее интеграции. Разработанный организационно-методический комплекс уровневой интеграции деятельности (на примере управления запасами) способствует повышению надежности функционирования системы управления, создает условия для оптимизации объемов выполняемых работ и ускорения оборачиваемости активов. Теоретический и методический материал диссертационного исследования может быть использован в системе подготовки кадров в учебных программах дисциплин, преподаваемых по специальности «Менеджмент».

Апробация и публикации. Основные результаты, выводы, методики и предложения, полученные автором в процессе проведения диссертационного исследования, были апробированы при выполнении проектов для МОФ «Парижская Коммуна», УК «Ароматный мир», торговой сети «Фамилия», ОРЦ «Кенгуру», логистической компании «Очаково», а также использованы при консультировании и проведении семинаров для ряда предприятий (Выксунский металлургический завод, Вымпелком, Двери Волхолец, Димитровградский автоагрегатный завод, Евросеть, Инвестлегпром, РЖД, Роснефть, Русал, СИБУР, СОК, УРСА, Шнейдер-Электрик, Экспериментальный консервный завод Лебедянский, ЭМПИС, ЮКОС, Яманучи, MARS, Shell, SunInterbrew, и др.).

Основные результаты диссертационного исследования докладывались и обсуждались на следующих международных, всероссийских, межрегиональных и межвузовских конференциях: международная конференция «Актуальные проблемы управления-96» (Москва, 1996); международная научно-практическая конференция «Управление-97» (Москва, 1997); международная научно-практическая конференция «Управление реструктуризацией экономики» (Москва, 1998); международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы

управления – 99» (Москва, 1999); международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы управления-2000» (Москва, 2000); международная научно-практическая конференция «Актуальные задачи и тенденции развития логистики на Юге России» (Ростов-на-Дону, 2003); первая ежегодная всероссийская конференция «Логистика – ресурс повышения конкурентоспособности предприятий» (Москва, 2004); второй Южно-Российского логистический форум (Ростов-на-Дону, 2004); российско-немецкая конференция по логистике DR-LOG'80 (Москва, 2008); 1X Международная научная конференция ГУ-ВШЭ "Модернизация экономики и глобализация" (Москва, 2008); Tenth International Conference of Global Business and Technology Association "Evolution and Revolution in the Global Knowledge Economy: Enhancing Innovation Competitiveness Worldwide" (Madrid, 2008); научная конференция факультета менеджмента ГУ-ВШЭ «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования» (Москва, 2008).

Результаты диссертационного исследования включены в учебные программы ГУ-ВШЭ по дисциплинам «Современные проблемы менеджмента», «Операционный менеджмент», «Управление производством и операциями», «Процессный подход к управлению», «Управление запасами в цепях поставок», «Регламентация бизнес-процессов» для студентов программ бакалавриата и магистратуры, а также слушателей программ системы дополнительного образования (второго высшего образования, MBA, Executive Management и переподготовки специалистов).

По теме диссертации автором опубликовано 52 работы, в том числе 5 монографий, 12 учебников и учебных пособий (в том числе 4 с грифом Министерства образования Российской Федерации и УМО) общим объемом 378 печатных листов, в том числе авторских - 132 печатных листа.

Структура и содержание работы соответствуют цели, логике исследования и решения поставленных задач. Диссертационная работа включает введение, пять глав, заключение, список использованных источников и два приложения. Основной текст диссертации изложен на 291 странице, содержит 33 таблицы и 86 рисунков. Текст приложений занимает 183 страницы, содержит 40 таблиц и 13 рисунков. Использовано 239 источников информации.

Диссертационная работа имеет следующее содержание.

ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА.

1.1. Систематизация основных концепций теории менеджмента.

1.2. Особенности процесса дифференциации менеджмента и его инструментария.

1.3. Многомерная классификация направлений дифференциации менеджмента и возможности их интеграции.

ГЛАВА 2. ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМНЫХ СОСТАВЛЯЮЩИХ МЕНЕДЖМЕНТА КАК ОСНОВА ОБЕСПЕЧЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.

2.1. Проблемы интеграции и их влияние на инструментарий менеджмента.

2.2. Анализ существующих механизмов интеграции управления организацией.

2.3. Исследование инструментария интеграции менеджмента и выявление его специфики в условиях глобализации.

ГЛАВА 3. КОНЦЕПЦИЯ И ПРИНЦИПЫ УРОВНЕВОЙ ИНТЕГРАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.

3.1. Теоретическое обоснование концепции уровневой интеграции деятельности.

3.2. Методологические основы выявления уровней интеграции деятельности организации.

3.3. Верификация положений концепции уровневой интеграции на основе группового обследования организаций.

3.4. Анализ и обобщение результатов уровневой интеграции деятельности на примере различных отраслей промышленности.

ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УРОВНЕВОЙ ИНТЕГРАЦИИ В УСЛОВИЯХ СЕТЕВОЙ КОНКУРЕНЦИИ.

4.1. Методическая база проектирования профилей интеграции деятельности.

4.2. Разработка системы показателей для использования профилей интеграции деятельности в процессе планирования.

4.3. Влияние сетевой конкуренции на эффективность управления компаниями различных профилей интеграции.

ГЛАВА 5. АПРОБАЦИЯ МЕТОДОЛОГИИ УРОВНЕВОЙ ИНТЕГРАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДМЕТНО-ПРОЦЕССНОГО ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ.

5.1. Учет особенностей предметно-процессных объектов управления при интеграции деятельности организации.

5.2. Разработка процедурных моделей управления интеграцией деятельности (на примере управления запасами).

5.3. Трансформация методического аппарата для различных уровней интеграции деятельности и оценка ее результатов в условиях сетевой конкуренции.

2. НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

Для достижения поставленной цели и решения связанных с нею задач в диссертационной работе реализован комплекс исследований, включающий проработку теоретических, концептуальных и методологических положений интеграции деятельности компании, а также формирование соответствующего организационно-методического аппарата.

1. Выявлено, что современный менеджмент организации характеризуется выраженной дифференциацией, определяемой не только особенностями организации системы управления, но и разнообразием направлений использования и особенностей реализации процесса управления как в рамках функционального (структурного), так и процессного подходов. Доказано, что дифференциация менеджмента имеет объективный характер, развивается в многомерном пространстве и является фактором, определяющим необходимость практической интеграции менеджмента организации. Показано, что фокусом дифференциации является объект управления, имеющий предметные, процессные или предметно-процессные характеристики, определяющие научно-практическую необходимость интеграции традиционных видов менеджмента.

1.1. Исследование современного менеджмента организации позволило сделать заключение, что при управлении компаниями имеются две взаимосвязанные тенденции: дифференциация и вызванная ею интеграция менеджмента, представленного довольно широким разнообразием видов. Одни виды менеджмента (10%) имеют близкое содержание; другие (14%) - устоявшиеся синонимичные названия; 76% видов менеджмента имеют оригинальное содержание.

Проведенный анализ позволил выявить, что дифференциация менеджмента имеет объективный характер, выступает фактором интеграции менеджмента и развивается в многомерном пространстве: по

объекту, субъекту, технологии, стилю, целям и национально-культурным особенностям управления. Первые три направления характеризуют систему управления (объект, субъект и технология управления). Стиль управления в целом является следствием национально-культурных особенностей управления. Цели управления определяются субъектом управления (см. рис. 1).

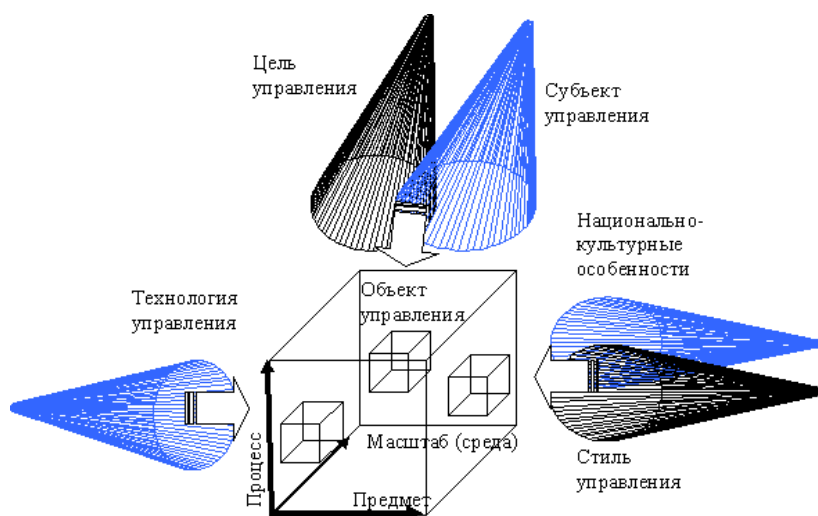


Рис. 1. Направления дифференциации менеджмента

1.2. Исследование показало, что среди направлений дифференциации менеджмента наиболее развитую и устойчивую структуру имеет объект управления. Он включает отдельные предметы (материальные, в том числе одушевленные (люди и группы лиц) и неодушевленные (предметы труда; орудия труда; инфраструктуру; материальные, информационные и финансовые ресурсы)), процессы (детерминированные и стохастические, основные, управляющие и обеспечивающие), масштаб охвата (или среду), а также неразрывно связанные предметы и процессы. Доказано, что объект управления может иметь предметный, процессный или предметно-процессный характер (предметно-процессный характер имеют объекты управления, например, в управле-

нии человеческими ресурсами, запасами, недвижимостью, затратами, инвестиционным портфелем и др.).

1.3. Выявление предметных, процессных и предметно-процессных характеристик объектов управления позволило провести систематизацию тенденций интеграции менеджмента организации по составляющим процесса управления (объект и технология управления, объект и цель управления, субъект и объект управления, стиль и технология управления), а также по объекту управления (процессы, процессы и предметы, предметно-процессный объект с учетом масштаба охвата).

2. На основе результатов исследования сущности и содержания понятия «интеграция» и конкретизации его определения в менеджменте проанализировано содержание существующих механизмов интеграции управления организацией. Выделены аспекты рассмотрения механизмов интеграции управления как системы, как процесса и как совокупности состояний. В каждом из аспектов классифицированы элементы механизмов интеграции управления организацией. Доказано, что процессы, рассматриваемые в общем случае в рамках деятельности организации, представляют собой наиболее действенный элемент не только механизмов интеграции управления, но и интеграции деятельности организации в целом.

2.1. Для упорядочения терминологии менеджмента в диссертации представлены результаты анализа значений термина «интеграция» в лингвистике, математике, экономике и в менеджменте как состояния, как процесса и как системы, а также связанных с «интеграцией» терминов «объединение», «кооперация», «централизация», «координация». Выявлено, что в менеджменте интеграция рассматривается с различных сторон: об интеграции говорят как об объединении видов деятельности, комплексной реализации функций и управленческих взаимодействий, взаимодействии участников процесса товародвижения, наличии общих инфо-коммуникационных систем, построении организационных отношений, а также как о процессе включения, вовлечения в деятельность новых элементов, сфер или отдельных функций. В диссертационной работе описаны и систематизированы виды интеграции, специфицированы цели, результаты и факторы, воздействующие на нее.

Абсолютное большинство опубликованных исследований касается изучения интеграции на уровне организационно-структурных элементов в рамках функционального (структурного) подхода, игнорируя процессную составляющую этого явления. Проведенный анализ

интеграции в менеджменте потребовал в контексте ранее выявленных предметных, процессных и предметно-процессных характеристик объектов управления определить интеграцию как процесс, обеспечивающий комплексную реализацию операций, функций и управленческих воздействий отдельных исполнителей, функциональных подразделений или организаций с целью получения максимально возможного результата от их совместной деятельности.

2.2. Показано, что тенденции интеграции менеджмента проявляются в существующих механизмах интеграции с трех точек зрения: механизма как системы (объектов и субъектов управления), механизма как процесса и механизма как совокупности состояний. Проведенный анализ привел к заключению, что узлами механизма интеграции в общем случае могут быть: в механизме как системе - операционная, организационная, информационная и логистическая составляющая компании; в механизме как совокупности процессов - бизнес-процессы систем организации и их взаимодействия, процедуры принятия и реализации решений, методы и методики расчетов, инфо-коммуникационные технологии; в механизме как совокупности состояний - формы, методы и концепции управления, нормы и правила, организация информационного пространства принятия решений.

2.3. Исследование элементов механизмов интеграции управления показало, что механизм как совокупность процессов является наиболее действенным средством реализации интеграции при использовании отдельных элементов существующих механизмов (как системы и как совокупности состояний).

3. Введено понятие интегратора управления, проведена систематизация и классификация интеграторов; определено, что интеграторы по-разному действуют в механизмах интеграции управления. Выявлено, что во всех аспектах механизмов интеграции деятельность является сквозным интегратором, позволяющим реализовать потенциал механизма по всем направлениям. Уточнено значение термина «деятельность» как объекта управления.

3.1. С целью детализации функционирования механизма интеграции в исследовании введено понятие интегратора управления (как субъектов, объектов, приемов, методов, систем и концепций, участвующих или используемых при интеграции управления организацией). К интеграторам управления отнесены: интегрированные системы менеджмента – как комплексные интегрирующие системы; деятельность,

а также материальные, финансовые и информационные потоки и связанные с ними различные виды техники и технологий – как объекты управления; концепции управления – как принципы и методы управления; отдельные индивидуумы в качестве формальных и неформальных лидеров – как субъекты управления.

3.2. Выявленные в диссертационном исследовании интеграторы по-разному действуют в механизмах интеграции. Исследование позволило выделить деятельность как сквозной интегратор во всех аспектах механизма интеграции. Интеграция управления во многом связана с деятельностью, в применении к которой, в свою очередь, требуется рассмотрение вопроса интеграции. В диссертационной работе под деятельностью понимается агрегированный объект управления, включающий отдельные операции, функции, процессы включая межфункциональные и межорганизационные взаимодействия), а также цели, средства и результаты их реализации.

3.3. Показано, что в теории и практике менеджмента, как правило, отсутствует целостное видение деятельности организации. Основное внимание уделяется целеполаганию, технологии, методике работ, а не их комплексу, объединяемому в понятии «деятельность». Выделение «процесса» как одного из направлений дифференциации менеджмента при игнорировании видения его места в деятельности организации приводит к его интеграции без учета особенностей предметно-процессных объектов различного масштаба. Итогом дифференциации современного менеджмента является акцентирование внимания на отдельных составляющих деятельности, и, следовательно, выбор объекта управления (в том числе процессного и предметно-процессного характера), конкретизация субъекта, технологии и стиля управления представляют собой нетривиальные задачи, которые требуют развития концептуальных основ интеграции деятельности.

4. На основе проведенных теоретических исследований разработана концепция уровневой интеграции деятельности и выявлены результаты интеграции на различных уровнях, проведена их систематизация и классификация, позволившая разработать типовые рекомендации по использованию уровневой интеграции для отражения стратегических приоритетов в тактических и оперативных планах.

4.1. На базе результатов проведенного теоретического исследования процесса интеграции деятельности и менеджмента организации предложены принципы концепции уровневой интеграции, представлен-

ные на рис. 2. Принципы специализации и актуализации отражают объективный характер дифференциации менеджмента. Принцип системности является следствием дифференциации как причины и фактора интеграции. Принципы клиентоориентированности, оцениваемости и регламентированности позволяют учитывать процессные и предметно-процессные характеристики объектов управления и использовать элементы механизмов интеграции. Принципы специализации и организованности отражают использование функционального (структурного) подхода к управлению.

4.2. Состав понятийного аппарата концепции уровневой интеграции деятельности приведен на рис. 3. Первые три уровня интеграции (операционный (ОУ), функциональный (ФУ), межфункциональный (МФУ)) определяют внутреннюю интеграцию в рамках отдельной компании. Межорганизационный уровень реализуется при внешней интеграции компании в бизнес-сети. Уровни интеграции учитывают выявленные направления дифференциации менеджмента и соответствующие им тенденции интеграции по процессным и предметно-процессным объектам, а также по процессу управления.

Отработка методологии и концепции уровневой интеграции показала, что при управлении организацией может использоваться один, несколько или все из выше названных уровней интеграции деятельности. Последовательность развития уровней интеграции может быть различна. В общем случае, основой межорганизационной интеграции является успешное межфункциональное взаимодействие в рамках отдельных организаций бизнес-сети. В основе межфункционального взаимодействия лежит отлаженная функциональная работа и формализованные процессы межфункциональной координации. Функциональная специализация развивается на базе регламентированных процессов операционного уровня. Обратные связи между уровнями появляются при смене стратегий компании, ее функциональных приоритетов, изменении рынка потребителей и характеристик бизнес-сети (см. рис. 4).

4.3. В целях методической проработки концепции уровневой интеграции в диссертационном исследовании разработана система моделей, отражающая процедурную, процессную, организационную, информационную и аналитическую составляющие уровневой интеграции деятельности.

На каждом уровне интеграции деятельности в соответствии с ее выявленным предметно-процессным характером реализуются

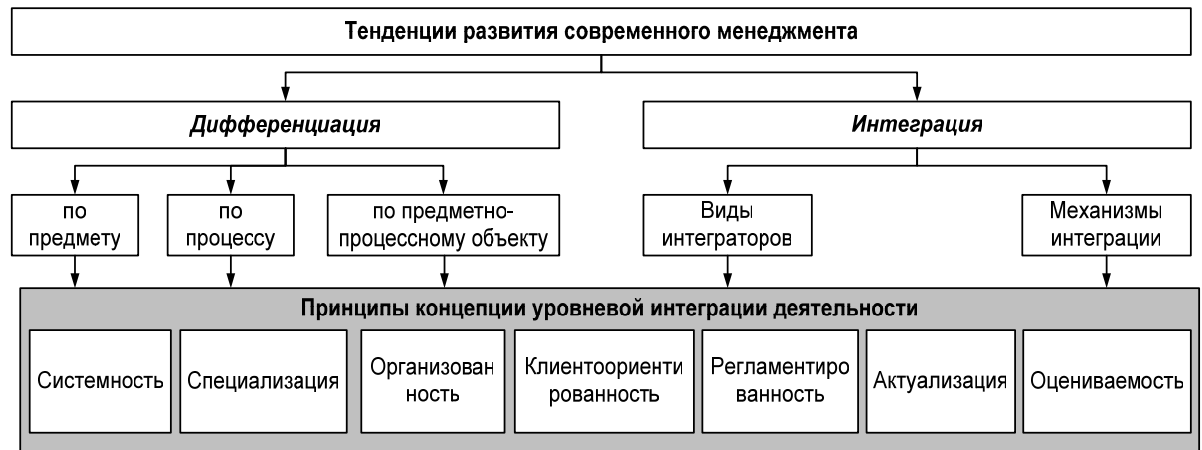


Рис. 2. Теоретическое обоснование принципов концепции уровневой интеграции деятельности



Рис. 3. Понятийный аппарат концепции уровневой интеграции деятельности

процедуры управления. Они имеют расчетный характер, если предусматривают получение данных, используемых другими процедурами для разработки и принятия управленческих решений. Процедуры имеют управленческий характер, если их выполнение связано с разработкой и принятием управленческих решений на основе результатов расчетных процедур. Процедуры имеют комплексный характер, если при их выполнении расчеты и разработка управленческих решений ведутся итеративно, как правило, одними и теми же исполнителями.

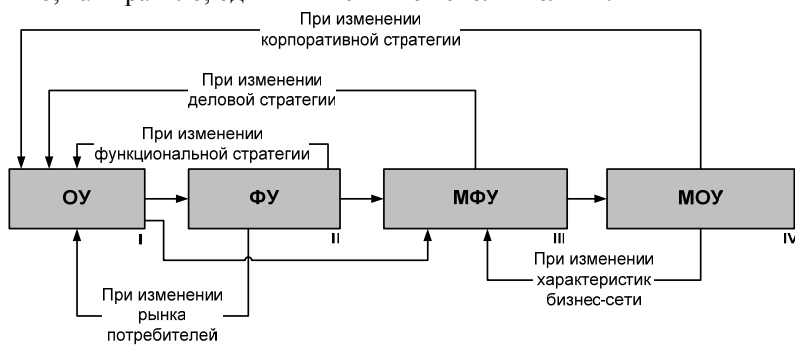


Рис. 4. Уровни интеграции деятельности и их взаимосвязь

Разработанная процессная модель уровневой интеграции раскрывает конкретное содержание деятельности каждого уровня по входам, выходам, управляющим воздействиям и обеспечению (см. рис. 5).

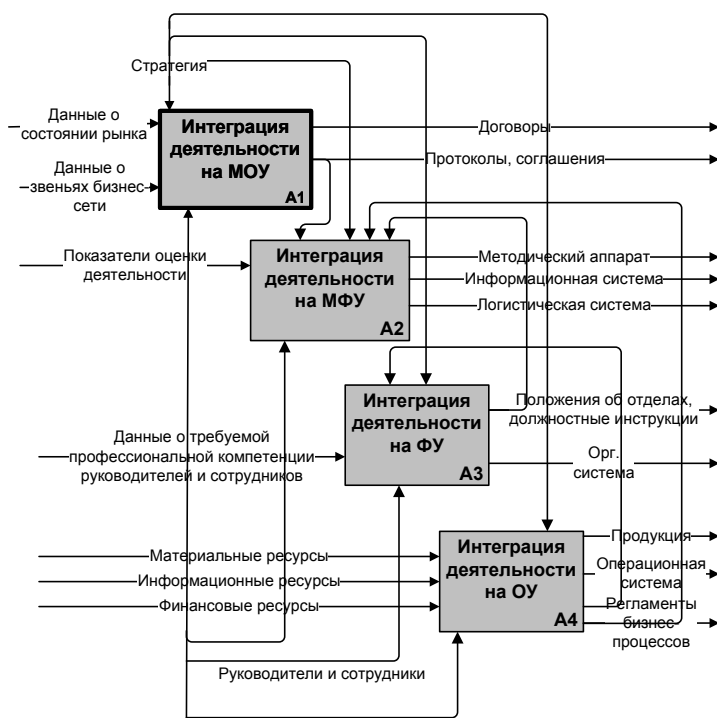
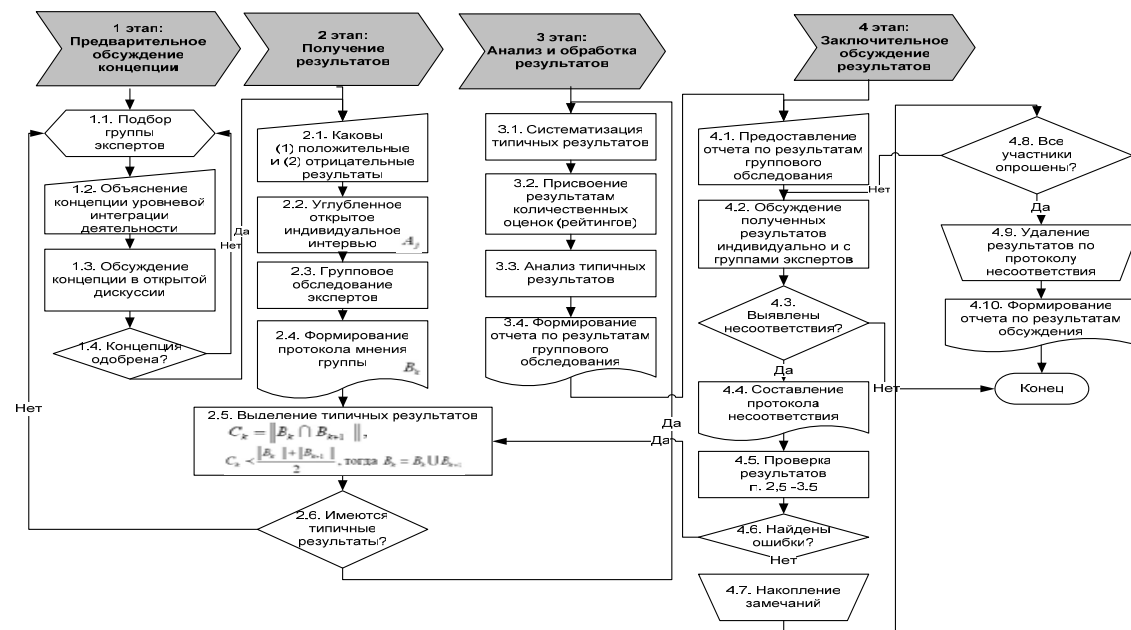


Рис. 5. Процессная модель уровневой интеграции деятельности

4.4. В ходе разработки методологических основ концепции уровневой интеграции была сформулирована рабочая гипотеза о наличии устойчиво проявляемых результатов интеграции деятельности. Для проверки гипотезы было проведено исследование практики интеграции деятельности, в котором приняли участие около 500 экспертов, объединенных в 127 группы, из более чем 150 компаний, функционирующих на территории России. Методическая схема исследования представлена на рис. 6.

В результате обследования была получена информация о положительных и отрицательных результатах уровневой интеграции.



Условные обозначения: A_j - множество результатов по j-му уровню; B_k, B_{k+1} - множество результатов, указанных k-ой или k+1-ой группой экспертов; C_k - количество общих результатов, указанных k-ой и k+1-ой группами экспертов.

Рис. 6. Методическая схема исследования практики интеграции деятельности организации

Устойчивыми результатами признавались те, которые, составляли более половины повторяемых в экспертных группах результатов (см. табл. 1).

Таблица 1

Положительные и отрицательные результаты интеграции деятельности по итогам опроса

Уровень интеграции	Положительные результаты	Отрицательные результаты
I. Операционный уровень (ОУ)	Прозрачность процессов (8) ¹ Подробное знание руководителями и исполнителями содержания процессов (5) Оперативность принятия решений (4) и т.д.	Нет общего видения бизнеса (5) Отсутствие стратегического видения развития организации (5) Высокая роль руководителя, на которого ложится задача интеграции процессов (4) и т.д.
II. Функциональный уровень (ФУ)	Четкое распределение обязанностей и ответственности между функциональными подразделениями (8) Высокая квалификация специализированного персонала (7) Быстрота принятия решения (6) и т.д.	Наличие конфликтных ситуаций между подразделениями (12) Наличие конфликтов между сотрудниками различных функциональных подразделений (12) Отсутствие гибкости в системе управления (9) и т.д.
III. Межфункциональный уровень (МФУ)	Наличие общей цели (10) Возможность разрешения межфункциональных конфликтных ситуаций (7) Возможность оптимизации использования ресурсов (6) и т.д.	Недостаточное внимание к деятельности и проблемам отдельных функциональных подразделений (9) Отсутствие учета интересов контрагентов (8) Риск возникновения конфликтов на почве совместного использования ресурсов, взаимосвязи задач, различия целей и восприятия ценностей, неразвитой коммуникации (8) и т.д.

¹ В скобках указано количество появления результатов сверх 50% границы устойчивости.

Уровень интеграции	Положительные результаты	Отрицательные результаты
IV. Межорганизационный уровень интеграции (МОУ)	Обеспечена интеграция с поставщиками и заказчиками (7) Экономия затрат и издержек (7) Стратегически направленное управление (6) и т.д.	Требует детальной проработки операционного, функционального и межфункционального взаимодействия (10) Значительное влияние качества операционного уровня интеграции управления (5) Требуется высокий уровень корпоративной культуры (4) и т.д.

Всего по операционному уровню получено 78 результатов, по функциональному – 64, межфункциональному – 72 и по межорганизационному – 76. Для их систематизации на основе исследования существующих механизмов интеграции и в соответствии с принципами защищаемой концепции в диссертации выделены три сферы проявления результатов уровневой интеграции деятельности: функционально-управленческая сфера включает группы результатов по функциям управления (прогнозирование и планирование, организация, контроль и анализ, регулирование, мотивация и стимулирование труда); профессиональная сфера объединяет группы результатов по специализации персонала в рамках функционального подхода к управлению; процессная сфера отражает процессный подход к управлению и включает группы результатов по этапам бизнес-процесса.

В профессиональной сфере деятельности организации выделены: информационное обеспечение (ИТ), операционная деятельность, принятие решений, управление качеством, управление человеческими ресурсами (УЧР), экономика и финансы. Под операционной деятельностью здесь понимается выполнение любых операций, функций или процессов (при закупках, производстве продукции, сбыте, оказании услуг, организации личной работы и пр.). К операционной деятельности отнесены процессы исполнительного уровня всех направлений менеджмента, включая управление финансами, инновациями, маркетинг и др.

Под принятием решений здесь понимается выполнение менеджерами низового, среднего и высшего звеньев управляющих воздействий, а также принятие решений исполнителями, если это отнесено к их функциональным обязанностям.

4.5. Изучение результатов уровневой интеграции по сферам

их проявления привело к разработке типовых рекомендаций по управлению интеграцией деятельности компании. В частности, зафиксировано, что на реализацию функций прогнозирования, планирования и организации положительное влияние оказывает повышение уровня интеграции деятельности. Функции контроля, анализа и регулирования требуют дополнительной поддержки со стороны руководства при переходе на межорганизационный уровень. Функция мотивации и стимулирования труда получает преимущество при реализации функциональной интеграции. Сравнительный анализ уровней интеграции деятельности по профессиональным сферам позволил заключить, что управление информационным обеспечением испытывает на себе большее воздействие по мере роста уровня интеграции. УЧР при работе на межорганизационном и межфункциональном уровнях имеет меньшее значение, чем на операционном и функциональном.

В целом, проведенное исследование позволило сделать вывод, что функциональный и межфункциональный уровни интеграции деятельности, по сравнению, соответственно, с операционным и функциональным уровнями, обеспечивают более высокое качество управления организацией. Межорганизационный уровень интеграции деятельности имеет качественное отличие от иных уровней. Компания, управляемая на межфункциональном уровне, не может эволюционным путем перейти к межорганизационной интеграции своей деятельности в бизнес-сети. Для этого требуется специально организованная подготовительная работа.

5. Введены понятия уровня и профиля интеграции деятельности. Разработаны модели типовых профилей интеграции, даны рекомендации по их использованию при планировании деятельности организации. На основе выводов, полученных в результате методологической проработки концепции уровневой интеграции, разработаны модель процесса управления уровневой интеграцией деятельности и методика формирования актуального профиля интеграции.

5.1. Развитие методологии уровневой интеграции потребовало разработки методического аппарата оценки и планирования деятельности на различных уровнях. Для решения этой задачи введено понятие «профиль интеграции», под которым понимается совокупность типовых черт относительно устойчивой системы объектов управления при заданных приоритетах, целях, факторах и условиях функционирования компании на различных уровнях интеграции. Для практического ис-

пользования концепции разработаны методики расчета и модели типовых профилей уровневой интеграции деятельности. Графическая модель типового профиля интеграции деятельности представлена на рис. 7.

Группа результатов по сферам проявления	Уровень интеграции			
	ОУ	ФУ	МФУ	МОУ
Функционально-управленческая сфера				
Прогнозирование и планирование				
Организация				
Контроль и анализ				
Регулирование				
Мотивация и стимулирование				
Профессиональная сфера				
Информационное обеспечение (ИТ)				
Операционная деятельность				
Принятие решений				
Управление качеством				
Управление человеческими ресурсами (УЧР)				
Экономика и финансы				
Процессная сфера				
Подготовка				
Реализация				
Оценка результатов				

Рис. 7. Графическая модель типового профиля преимуществ интеграции деятельности

Анализ типового профиля позволяет планировать последовательность решения задач менеджмента в зависимости от выделенных стратегических целей и функциональных приоритетов. В частности, учитывая вложенность уровней интеграции деятельности, отраженную на рис. 4, из функций управления следует выделить контроль, анализ и регулирование, как гарантирующие эффективное начало совершенство-

вания системы управления компанией. В профессиональных сферах следует начинать с отработки операционных карт бизнес-процессов. По завершению отработки операционного уровня можно приступить к управлению качеством и человеческими ресурсами на функциональном уровне. Далее - обратить внимание на финансово-экономическую сферу, наиболее позитивное воздействие на которую можно обеспечить на межфункциональном уровне. Развитие эффективной системы прогнозирования и планирования, организации информационного обеспечения, принятия решений и подготовительных работ возможно после отработки не только операционного и функционального, но и межфункционального уровней.

5.2. При формировании типового профиля интеграции деятельности следует учитывать не только положительные, но и отрицательные результаты уровневой интеграции. Математическое представление типового профиля для этого случая представлено ниже, соответствующая численная модель приведена на рис. 8.

$\hat{j}_i : k_{\hat{j}_i} = \max_j \hat{k}_{ji}$	- уровень интеграции деятельности с максимальной нормализованной оценкой важности i-ой группы результатов;
$\max_j \hat{k}_{ji}$	- максимальная нормализованная оценка важности уровня для i-ой группы результатов;
$\hat{k}_{ji} = \frac{k_{ji}}{\sum_j k_{ji}},$	где \hat{k}_{ji} - нормализованная оценка важности j-го уровня для i-ой группы результатов;
$k_{ji} = \frac{1}{M} \sum_l \eta_{jli},$	где k_{ji} - средняя оценка важности j-го уровня для i-ой группы результатов; M – количество уровней;
$\eta_{jli} = \frac{a_{il}^*}{a_{ij}^*},$	где η_{jli} - коэффициент парного сравнения j-го уровня к l-му уровню внутри i-ой группы результатов;
$\hat{k}_i = \frac{k_i}{\sum_i k_i},$	где \hat{k}_i - нормализованный коэффициент важности i-ой группы результатов;

$$k_i = \frac{1}{N} \sum_m \lambda_{im},$$

$$\lambda_{im} = \frac{a_i^{*\Sigma}}{a_m^{*\Sigma}},$$

$$s = \sum_i a_i^{*\Sigma} = \sum_i \sum_j a_{ij}^*,$$

$$a_i^{*\Sigma} = \sum_j a_{ij}^*,$$

$$a_{ij}^* = \begin{cases} a_{ij}^{\Sigma}, & \text{если } a_{ij}^{\Sigma} \succ 0; \\ 0, & \text{иначе} \end{cases},$$

$$a_{ij}^{\Sigma} = a_{ij}^+ + a_{ij}^-,$$

где k_i - коэффициент важности i -ой группы результатов;

N - количество групп результатов;

где λ_{im} - коэффициент парного сравнения i -ой группы результатов к m -ой группе результатов;

где S - максимальное количество положительных результатов, которые можно достичь при уровневой интеграции деятельности;

где $a_{ij}^{*\Sigma}$ - значимая сумма оценок i -ой группы результатов;

где a_{ij}^* - значимая суммарная оценка i -ой группы результатов по j -му уровню;

где a_{ij}^{Σ} - суммарная оценка i -ой группы результатов по j -му уровню;

a_{ij}^+ - количество положительных результатов i -ой группы результатов по j -му уровню ($a_{ij}^+ \geq 0$);

a_{ij}^- - количество отрицательных результатов i -ой группы результатов по j -му уровню ($a_{ij}^- \leq 0$).

Функция мотивации и стимулирования при учете положительных и отрицательных результатов интеграции имеет одинаковую нормализованную оценку на всех уровнях интеграции в том время, как положительные результаты по этой функции максимально проявляются на функциональном уровне. Отличия типового профиля преимуществ интеграции и типового профиля интеграции имеются также по информационному обеспечению, экономике и финансам, этапу реализации процесса (проекта). Учет этих отличий позволяет выделить приоритетные уровни интеграции деятельности, требующие особого внимания для реализации поставленных целей организации.

Группа результатов по сферам проявления	Уровень интеграции			
	ОУ	ФУ	МФУ	МОУ
<u>Функционально-управленческая сфера</u>				
Прогнозирование и планирование	3	10	24	63
Организация	5	5	5	85
Контроль и анализ	73	15	5	7
Регулирование	61	13	13	13
Мотивация и стимулирование	25	25	25	25
<u>Профессиональная сфера</u>				
Информационное обеспечение (ИТ)	40	20	20	20
Операционная деятельность	58	4	23	15
Принятие решений	3	3	3	91
Управление качеством	20	40	20	20
Управление человеческими ресурсами (УЧР)	26	66	4	4
Экономика и финансы	12	4	60	24
<u>Процессная сфера</u>				
Подготовка	5	15	5	75
Реализация	32	1	3	64
Оценка результатов	48	29	19	4
Количество приоритетов	6	3	2	6
Рейтинг	1	2	3	1

Рис. 8. Численная модель типового профиля интеграции деятельности

5.3. На методическом уровне последовательность работ регламентируется моделью процесса управления уровневой интеграцией деятельности, которая включает пять этапов. На первом этапе в соответствии со стратегией производится выбор приоритетных сфер проявления результатов интеграции деятельности. На втором - на основе типовых профилей выбирается приоритетный уровень интеграции. В случае, если типовые профили требуют доработки (например, для про-

цессно-ориентированных организаций), разрабатывается актуальный профиль интеграции по предложенной в диссертации методике. Для выбранного профиля интеграции деятельности на третьем этапе выбирается соответствующий методический аппарат. На четвертом этапе разрабатывается текущий план развития приоритетных уровней интеграции и система показателей для оценивания результатов его выполнения. Цикл управления уровневой интеграцией имеет место для каждого текущего планового периода.

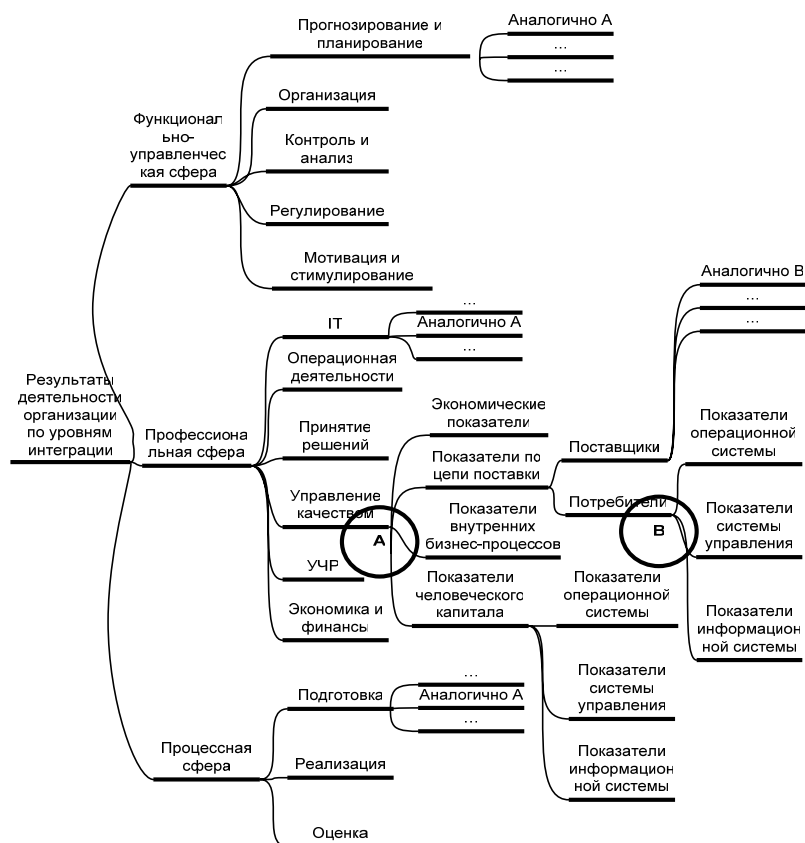
Процесс управления уровневой интеграцией позволяет, исходя из заданной корпоративной стратегии и фокусов ее функциональных составляющих, разработать и реализовать план деятельности на различных уровнях интеграции, отражая стратегию при решении тактических и оперативных задач.

6. Для обеспечения управления уровневой интеграцией деятельности компании разработана система показателей, обеспечивающая возможность планирования и оценивания экономических результатов интеграции. Выявлены направления, источники и показатели экономического эффекта от внедрения методологии уровневой интеграции.

6.1. Проведенное исследование развития интеграции деятельности показало, что классическая модель используемых в стратегических картах показателей требует расширения. Дополнительной группой являются показатели отношений с участниками цепи поставок по всей длине цепей бизнес-сети. Показатели организации внутренних бизнес-процессов требуют разделения по видам систем организации: организационной системы; операционной системы, включая показатели бизнес-процессов логистической системы; информационной системы. Аналогичное разделение введено и во внешней среде бизнеса при рассмотрении отношений компании с участниками бизнес-сети как со стороны поставляющих, так и со стороны потребляющих звеньев.

Для каждого уровня интеграции в диссертации разработаны рекомендательные перечни показателей, позволяющие проводить оценку состояния интеграции деятельности, а также планировать ее развитие. Принципиальная схема формирования показателей для каждого уровня интеграции представлена на рис. 9. Для межорганизационного уровня (по 53-м положительным результатам) разработан 31 показатель; для межфункционального уровня – (по 37-ми результатам) разработано 12 показателей; для функционального уровня – (по 30-ти результатам) –

21 показатель; для операционного уровня – (по 45-ти результатам) разработано 30 показателей.



Условные обозначения: А – типовый узел по группам показателей; В – типовый узел по системам организации.

Рис. 9. Схема формирования показателей интеграции деятельности организации

Полученная система показателей, модели их взаимосвязи, методики расчета и описание тенденций изменений позволяют проводить диагностику состояния интеграции деятельности в компании, разраба-

тивать планы и оценивать их результаты.

6.2. Концепция уровневой интеграции деятельности основывается на выявленной в диссертационной исследовании взаимосвязи уровней интеграции, определяющей разнообразность направлений и разносторонность источников получения экономического эффекта. Преимущества уровневой интеграции сказываются на снижении затратной базы себестоимости (в части операционных и накладных расходов), на увеличении объема продаж, росте объема выручки и рентабельности.

Экономический эффект от использования уровневой интеграции предлагается рассчитывать следующим образом:

$$\mathcal{E} = \sum_j (|\Delta C_{опj}| + |\Delta C_{нj}| + \Delta Q_j),$$

где j – приоритетные уровни интеграции деятельности,
 $j \in \{ОУ, ФУ, МФУ, МОУ\}$;

$\Delta C_{опj}$ - снижение операционных затрат на j -ом приоритетном уровне интеграции;

$\Delta C_{нj}$ - снижение накладных расходов на j -ом приоритетном уровне интеграции;

ΔQ_j - прирост объема выручки за счет роста объема реализации продукции и повышения оборачиваемости на j -ом приоритетном уровне интеграции.

Моделирование прямого экономического эффекта по уровням интеграции и апробация разработанных рекомендаций показали, что положительный эффект уровневой интеграции определяется снижением времени оборота, повышением скорости оборачиваемости оборотных средств, снижением операционных затрат. В результате растет объем выручки, снижается себестоимость продукции, увеличиваются прибыль и рентабельность. При работе на межорганизационном уровне интеграции оптимизируется скорость оборота капитала, что приводит к росту прибыльности капитала.

Наличие в системе показателей интеграции деятельности качественных оценок позволяет выявить направления косвенного экономического эффекта, вызванного развитием планирования и контроля по результатам, а также гибкостью системы управления, углублением специализации персонала и повышением надежности управленческих ре-

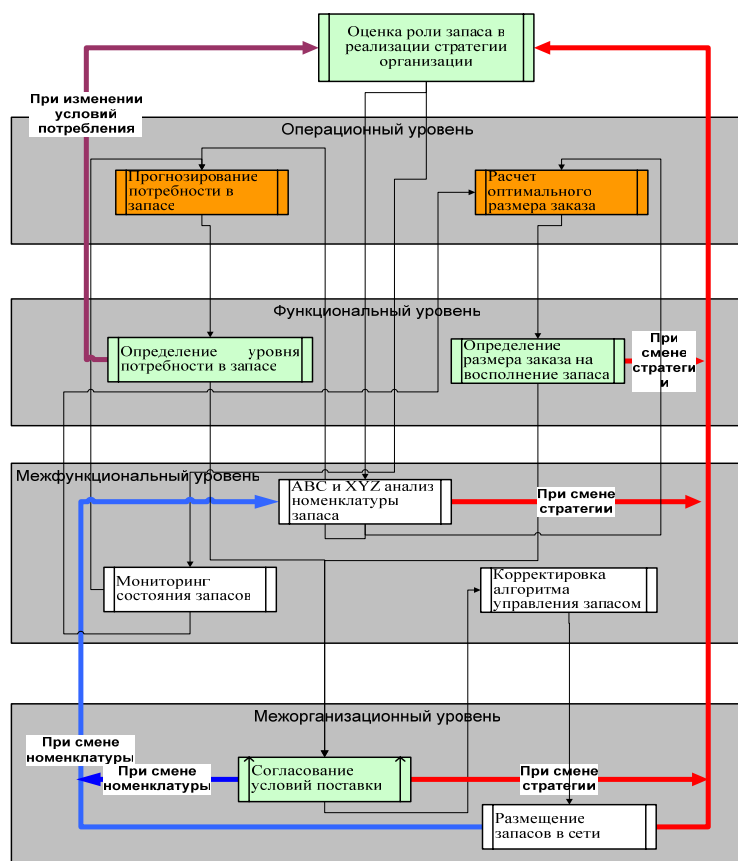
шений (что приводит к сокращению накладных расходов и общих издержек на функционирование компании, повышая экономическую эффективность ее деятельности).

7. Апробация разработанного методического аппарата уровня интеграции управления предметно-процессным объектом проведена на примере управления запасом. Систематизирован методический аппарат управления запасами, предложены организационная и информационная модели, а также система правил реализации процедур управления запасами на различных уровнях интеграции.

Разработка методического обеспечения управления интеграцией деятельности в диссертационном исследовании проведена на примере подсистемы управления запасами. Доказано, что запас является предметно-процессным объектом управления, и управление запасом может быть рассмотрено как деятельность, имеющая различные уровни интеграции. На основе выявленной взаимосвязи уровней интеграции деятельности усовершенствовано методическое обеспечение управления запасами для различных уровней. Описана последовательность расчетных, управленческих и комплексных процедур, выявлена их связь при смене стратегии, изменении рынка потребителей и характеристик бизнес-сети (см. рис. 10).

Для организационного обеспечения выполнения процедур управления на функциональном уровне разработаны типовые рекомендации по участию подразделений в управлении запасами. Выявлена межфункциональная взаимосвязь, определяющая необходимость межфункциональной координации по процедурам определения потребности, расчета оптимального размера заказа, согласования условий поставки и корректировки алгоритма управления запасами. Для межфункционального, операционного и межорганизационного уровней разработана система правил реализации процедур управления запасами, позволяющая развивать действующие и проектировать новые алгоритмы управления запасами.

Внедрение результатов исследования в практику ряда предприятий и их использование при оказании консультационных услуг подтвердили научную обоснованность и практическую целесообразность разработанных автором теоретических и методологических положений и методических рекомендаций, что подтверждено соответствующими актами. Результаты исследования использованы при подготовке магистров менеджмента и слушателей программ MBA и Executive



Условные обозначения:

ОРЗ – оптимальный размер заказа; УЗ – управление запасами.

- управленческие процедуры,

- комплексные процедуры,

- расчетные процедуры.

Рис. 10. Трансформация процедур управления по уровням интеграции деятельности при изменении характеристик бизнес-сети

3. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Монографии

1. *Стерлигова А.Н.* Теоретико-методологические основы уровневой интеграции деятельности компании в условиях сетевой конкуренции. – М.: МГОУ, 2008. – 12,6 п.л.
2. *Логистика: Основы. Стратегия. Практика.* / Практическая энциклопедия «Для всех, кто руководит». Под науч. ред. проф. В.И. Сергеева. – М.: Изд. ЗАО «МЦФЭР», 2007. – 60 п.л. (в т.ч. авторских 1,5 п.л.) (Серия «Сменные страницы») (в соавторстве).
3. *Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов* / Под общ. редакцией проф. В.И. Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 41 п.л. (в т.ч. авторских 2,5 п.л.) (в соавторстве).
4. *Для всех, кто руководит. Топ-менеджер: Практическая энциклопедия.* – М.: Издательский дом МЦФЭР, 2005. – 45,4 п.л. (в т.ч. авторских – 0,5 п.л.) (в соавторстве).
5. *Управление организацией: Энциклопедический словарь.* – М.: ИНФРА-М, 2001. – 34,3 п.л. (в т.ч. авторских 1 п.л.) (в соавторстве).

Учебники и учебные пособия

Учебники и учебные пособия, имеющие гриф Министерства образования Российской Федерации и УМО

6. *Стерлигова А.Н., Фель А.В.* Операционный менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 9,8 п.л. (в том числе авторских 7,4 п.л.).
7. *Стерлигова А.Н.* Управления запасами в цепи поставок: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 18 п.л.
8. *Практикум по логистике: Учебное пособие.* / Под ред. Аникина Б.А. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 11,3 п.л. (в т.ч. авторских 1 п.л.) (в соавторстве).
9. *Логистика: Учебник.* / Под ред. Аникина Б.Н. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 14,7 п.л. (в том числе авторских 2,9 п.л.) (в соавторстве).

Прочие учебники и учебные пособия

10. *Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н.* Логистика: Учебник (Полный курс МВА). – М.: ЭКСМО, 2008. – 39,3 п.л. (в т.ч. авторских 10 п.л.).
11. *Стерлигова А.Н.* Операционный менеджмент: учебно-методическое пособие для слушателей программы МВА, обучающихся по специальности «Общий и стратегический менеджмент» / А.Н. Стерлигова; Гос. ун-т – Высшая школа экономики, Высшая школа менеджмента. – М.: Бизнес-Элаймент, 2008. – 18, 7 п.л.

12. *Стерлигова А.Н.* Логистика и управление цепями поставок: учебно-методическое пособие для слушателей программы МВА, обучающихся по специальности «Общий и стратегический менеджмент» / А.Н. Стерлигова; Гос. ун-т – Высшая школа экономики, Высшая школа менеджмента. – М.: Бизнес-Элаймент, 2008. – 12, 25 п.л.

13. *Стерлигова А.Н., Фель А.В.* Учебная программа по курсу "Операционный менеджмент" для программы магистратуры // Инновационная образовательная программа ГУ-ВШЭ "Формирование системы компетенций для инноваций в бизнесе и государственном управлении". – М.: ГУ-ВШЭ, 2006. – 2 п.л. (в том числе авторских 1,5 п.л.).

14. *Стерлигова А.Н.* Инвестиционная политика организации: Учебное пособие. – М.: ГУУ, 2002. – 8,3 п.л.

15. Организация и проведение конкурсов на закупку продукции для федеральных государственных нужд: Учебно-методическое пособие для государственных служащих. / Под ред. В.И. Смирнова. – М.: ГУ-ВШЭ, 2002 г. – 13,8 п.л. (в том числе авторских 1 п.л.) (в соавторстве).

16. *Акбердин Р.З., Стерлигова А.Н., Федотова М.А.* Экономика организации. Часть 1: Учебное пособие. – М.: ГУУ, 2001. – 3,3 п.л. (в том числе авторских 1,5 п.л.).

17. *Наймарк Ю.Ю., Стерлигова А.Н.* Теория организации машиностроительного производства: Учебное пособие. – М.: ГАУ, 1992. – 3,3 п.л. (в том числе авторских 1,5 п.л.).

Статьи в периодических изданиях, рекомендованных ВАК

18. *Стерлигова А.Н.* Дифференциация и интеграция процессов как объектов управления в организации // Вестник Самарского Государственного университета. – Самара: СГУ, 2008. – №10. – 9 с. – 0,4 п.л.

19. *Моисеева Н.К., Стерлигова А.Н.* Уровневая интеграция деятельности организации // Вестник Самарского Государственного университета. – Самара: СГУ, 2008.- №10. – 8 с. – 0,3 п.л. (в том числе авторских 0,2 п.л.).

20. *Стерлигова А.Н.* Моделирование профиля интеграции деятельности организации // Логистика и управление цепями поставок. – 2008. – №3 (25). – С. 33-40. – 1 п.л.

21. *Стерлигова А.Н.* Сравнительный анализ результатов интеграции деятельности как объекта управления в организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №3. – С. 79-87. – 0,6 п.л.

22. *Стерлигова А.Н.* Важен сам процесс: Процессный подход к управлению как инструмент интеграции деятельности организации // Российское предпринимательство. – №2. – 2008. – Выпуск 2. – С. 91-95. – 0,3 п.л.

23. *Стерлигова А.Н.* Основы системы показателей оценки состояния интеграции деятельности в организации // Вестник ГУУ. – №1. – 2008. – С. 87-96. – 0,8 п.л.

24. *Стерлигова А.Н.* Характеристика уровней интеграции управления запасами организации // Экономический вестник Ростовского государственного университета. - Том 5. - №4. Часть 2. - 2007. - С. 230-232. – 0,2 п.л.

25. *Стерлигова А.Н.* Интеграл управления: Интегрированный подход в свете трансформации современных концепций менеджмента // Российское предпринимательство. - №4 (1). - 2007. - С. 155-158. – 0,2 п.л.

26. *Стерлигова А.Н.* Современный состав видов менеджмента организации // Вестник университета (Государственный университет управления). - №4 (17). – 2006. – С. 183-194. – 1,1 п.л.

Статьи в прочих изданиях

27. *Стерлигова А.Н.* Управление операционной системой сервисного центра: Серия статей // S-files. Приложение к журналу «Вестник SAMSUNG». – 2008. – 2,6 п.л. (Шаг навстречу клиенту: повышаем эффективность услуги // S-files. Приложение к журналу "Вестник SAMSUNG". - 2008. - №11. - С. 14-15; Ход конем: выигрышная стратегия бизнеса. - 2008. - №10. – С. 14-15; Производственная мощность: решения по объему и размещению // S-files. Приложение к журналу "Вестник SAMSUNG". - 2008. - №8. - С. 12-13; Составные элементы операционной системы организации. – 2008. - №7. – С. 14-15; Операционная система сервисного центра. – 2008. - №6. – С. 14-15; S-files DIGEST. Приложение к журналу «Вестник SAMSUNG». – 2008. - №2. – С. 26-27; Операционный и производственный менеджмент: Особенности деятельности сервисного центра по ремонту электроники и бытовой техники. – 2008. - №5. – С. 10-11; S-files DIGEST. Приложение к журналу «Вестник SAMSUNG». – 2008. - №2. – С. 24-25).

28. *Стерлигова А.Н.* Методологические основы интегрированного управления запасами // Интегрированная логистика. - №3. - 2007. - С. 2-3. – 0,3 п.л.

29. *Стерлигова А.Н.* Интеграция уровней деятельности при управлении запасами организации // Логистика и управления цепями поставок. - №4 (21). - 2007. - С. 75-84. – 0,7 п.л.

30. *Стерлигова А.Н.* Логистика: интеграция деятельности: Серия статей // Логистик&Система (Логистика и управление). – 2006-2007 г.г. – 3,8 п.л. (Перевозка. - №2. – 2007. – С. 79. - №6. – 2007. - С. 76-79; Продвижение товара. - №1. – 2007. – С. 79. - №5. – 2007. – С. 76-79; Выбор перевозчика. – №11. – С. 78. – 2006; №3. – 2007. – С. 76-79; Выбор поставщика. - №9. – С. 77; №12. – 2006. - С. 72-75; Прогнозирование запасов. - №7. – С. 79; №10. – 2006. - С. 72-78; Оптимизация запасов. - №6. – 2006. - С. 79; №8. – 2006. – С. 74-78).

31. *Стерлигова А.Н.* Уровни интеграции управления организацией // Прикладная логистика. - №11. - 2005. - С. 42-54. – 1,1 п.л.

32. *Стерлигова А.Н.* Анализ значения термина "интеграция" в контексте управления организацией // Логистика и управление цепями поставок. - №6. – 2005. - М.: ГУ-ВШЭ, 2005. – С. 70-79. – 0,6 п.л.

33. *Стерлигова А.Н.* Операционная интеграция в управлении // Прикладная логистика. – 2005. - №10. – С. 4-20. – 1,5 п.л.
34. *Стерлигова А.Н.* Операционная интеграция процесса управления: результаты исследования практики использования // Интегрированная логистика/ - №1. - 2006. - С. 18-24. – 1,5 п.л.
35. *Стерлигова А.Н.* Процедуры оптимального распределения запасов в цепях поставок // Логистика сегодня. - №4. - 2005. - С. 20-30. – 0,8 п.л.
36. *Стерлигова А.Н.* Систематизация элементов моделей управления запасами в звеньях цепей поставок // Логистика и управление цепями поставок. - №4. – 2005. – М.: ГУ-ВШЭ, 2005. – С. 36-54. – 1,2 п.л.
37. *Стерлигова А.Н.* О сугубой практичности формулы Вильсона // Логистик&Система. - 2005. - №4. - С. 42-52. - №5. - С. 56-61. - М.: ООО «Акцион-Пресс», 2005. – 35 с. – 1,5 п.л.
38. *Семёнова И.В., Стерлигова А.Н.* Оптимальный размер заказа, или Загадочная формула Вильсона // Логистик & система. - №2. - С. 64-69. - №3. - С. 62-71. - 2005. - М.: ООО "Акцион-Пресс", 2005. – 41 с. – 1,7. п.л. (в т.ч. авторских 1,2 п.л.).
39. *Стерлигова А.Н.* Метод интеграции усилий звеньев сети распределения // Логистик&Система. - №1. - январь. - 2005. - С. 54-62. – 1 п.л.
40. *Стерлигова А.Н.* Две точки зрения на запас // Менеджмент и менеджер. - № 11-12. – Киев, 2003. – 0,7 п.л.
41. *Стерлигова А.Н.* Роль управления запасами в организации успешного бизнеса // Логистика сегодня. - №1. - 2004. - С. 48-59. – 1 п.л.
42. *Стерлигова А.Н.* Управление запасами широкой номенклатуры: с чего начать? // Логинфо. - №12. - 2003. - С. 50-55. - №1. - 2004. - №1. – 2004. – С. 46-49. – 1,2 п.л.

Выступления на конференциях

43. *Sterligova A.* Comparative Analysis of Results of Integrating an Activity as a Subject of Enterprise Control // Evolution and Revolution in the Global Knowledge Economy: Enhancing Innovation Competitiveness Worldwide: Global Business and Technology Association. Tenth International Conference Madrid, Spain July 8 – 12, 2008. Reading Book. – 2008. - pp. 1045-1051. – 0,5 п.л.
44. *Sterligova A.* Modeling Organizations' Activity Integration Profile (Моделирование профиля интеграции деятельности организации): Logistics and Supply Chain Management: Trends in Germany and Russia: Proceedings of the German-Russian Logistics Workshop, Eds.: D. Ivanov, etc.: Publishing House of the State Polytechnic University, 2008. – pp. 182-192. (Логистика и управление цепями поставок: Современные тенденции в России и Германии: Сборник статей российско-немецкой конференции по логистике / Под ред. Д.А. Иванова и др. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2008. – С. 182-192.) – 0,7 п.л.

45. *Стерлигова А.Н.* Использование алгоритма Форда-Фалкерсона для планирования насыщения ветвей логистических каналов грузопотоками // Проблемы транспортного обеспечения национальной безопасности Российской Федерации. Логистика и новые технологии на транспорте: Сборник научных трудов 2-й Всероссийской научно-практической конференции 23-24 декабря 2004 г. – СПб.: ИК "Исток", 2004. – С. 156-164. – 0,5 п.л.
46. *Стерлигова А.Н.* Отражение интеграционного механизма логистики в ее терминотехнике // Логистика: теория и практика: Материалы второго Южно-Российского логистического форума. 9-10 декабря 2004 г. - с. 89-97. – 0,4 п.л.
47. *Стерлигова А.Н.* Оптимизационный подход к управлению многономенклатурными запасами на складах промышленных и торговых компаний: Тезисы доклада на первой ежегодной всероссийской конференции «Логистика – ресурс повышения конкурентоспособности предприятий» 31 мая - 1 июня 2004 г. – М.: Издательский дом Гребенников, 2004. - С. 68-69. – 0,2 п.л.
48. *Стерлигова А.Н.* Классификация номенклатуры запасов как интеграционный инструмент управления логистической системой организации // Актуальные задачи и тенденции развития логистики на Юге России: Сб. материалов международной научно-практической конференции. - Ростов: РИНХ, ЮРАЛ, 2003. – 0,4 п.л.
49. *Стерлигова А.Н.* Содержание сферы знания логистики // Актуальные проблемы управления – 99: Материалы международной научно-практической конференции. – С. 86-88. - М.: ГУУ, 1999. – 0,1 п.л.
50. *Стерлигова А.Н.* Управление запасами и логистическая система организации // Управление реструктуризацией экономики: Тезисы докладов международной научно-практической конференции. - М.: ГУУ, 1998. – В. 2. – 0,1 п.л.
51. *Стерлигова А.Н.* Логистика запасов в логистической системе организации // Управление-97: Тезисы докладов международной научно-практической конференции. - М.: ГАУ, 1997. – 0,2 п.л.
52. *Стерлигова А.Н.* Проблемы управления производственными запасами в логистической системе организации // Актуальные проблемы управления-96: Тезисы докладов международной конференции. - М.: ГАУ, 1996. – 0,1 п.л.