

ОРГАНИЗАТОР ПРОИЗВОДСТВА

№ 2 (41) 2009

- ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ
ПРОИЗВОДСТВА
- ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ
ПРОИЗВОДСТВА
- УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ
- ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ
ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА
- УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ
ПРОЦЕССАМИ
- РЕГИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ
ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА
- КАЧЕСТВО И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ
ПРОДУКЦИИ
- МАРКЕТИНГ И ОРГАНИЗАЦИЯ СБЫТА
- СОВЕТЫ МЕНЕДЖЕРУ

Организатор производства

*Теоретический
и научно-практический журнал*

Основан в 1993 г.

№ 2 (41)

Москва

"Экономика и финансы"

2009

Стерлиговой А.Н.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| Аннотации к статьям номера (на английском языке) | 7 |
| Обращение к научно-технической общественности, руководителям предприятий и организаций, ректорам вузов, органам государственного управления Российской Федерации | 12 |
| ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА | 13 |
| <i>Погорелов Ю.С.</i> Моделирование развития предприятия: принципиальный подход | 13 |
| <i>Ежов Г.П.</i> Методы синтеза интегрированных инновационных производственных систем в соответствии с критериями их эффективности | 18 |
| <i>Анискин Ю.П.</i> Базовые теоретические положения организации и планирования развития интегрированных компаний | 22 |
| Книжная полка организатора | 25 |
| <i>Фаткин В.А.</i> К вопросу разработки методики информационного обеспечения организационной среды предприятия | 26 |
| ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА | 29 |
| <i>Иванова Е.В.</i> Организационные аспекты территориально-производственной интеграции | 29 |
| <i>Калачанов В.Д., Джамай Е.В., Актюв В.В.</i> Экономический механизм организации производства авиационной техники с использованием информационных систем | 33 |
| <i>Ершова И.В., Крылатков П.П.</i> Механизмы управления целостностью бизнес-портфеля предприятия | 37 |
| УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ | 46 |
| <i>Ким А.В., Дибнис Г.И., Шарко Е.Р.</i> Комплексная организация процесса администрирования операционной деятельности | 46 |
| ✓ <i>Моисеева Н.К., Стерлигова А.Н.</i> Интеграция как основа организации управления в условиях сетевой конкуренции | 50 |
| <i>Галкин В.В.</i> Антикризисный менеджмент в автомобилестроении: государственное регулирование в период мирового финансового кризиса 2008-2009гг. | 56 |
| <i>Федорков Е.Д., Сыщикова Е.Н.</i> Повышение эффективности функционирования системы управления предприятием в современных условиях | 59 |
| <i>Хацкевич Л.Д., Логунова И.В.</i> Развитие организационной структуры управления предприятием | 62 |
| ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА | 68 |
| <i>Гунина И.А.</i> Методические и организационные особенности диагностики состояния кадровых ресурсов предприятия | 68 |
| <i>Рубина Р.Я., Рубин А.Г.</i> Экономическая безопасность предприятия: концепции, внутренняя структура, тенденции в области обеспечения | 75 |
| <i>Енина Е.П.</i> Управление затратами машиностроительных предприятий в условиях финансовых ограничений | 79 |
| <i>Лакман И.А.</i> Планирование расходов на содержание объектов социальной инфраструктуры промышленных предприятий | 85 |
| КАЧЕСТВО И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ | 90 |
| <i>Нурмаганбетов К.Р., Есмагулова Н.Д.</i> Методика оценки конкурентоспособности предприятия легкой промышленности | 90 |
| <i>Осинцев А.Н., Родионова В.Н., Федоркова Н.В.</i> Конкурентоспособность и ключевые компетенции в сфере организации производства | 94 |

ИНТЕГРАЦИЯ КАК ОСНОВА ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ СЕТЕВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Н.К. Моисеева, д-р экон. наук, профессор

А.Н. Стерлигова, канд. экон. наук, доцент

Московский государственный институт электронной техники (технический университет), г. Москва

В статье представлены теоретико-методологические основы концепции уровневой интеграции деятельности, разработанной на основе систематизации направлений дифференциации и интеграции современного менеджмента организации. В условиях конкуренции бизнес - сетей значимость межорганизационного уровня интеграции компаний существенно повышается. Приведены результаты исследования практики интеграции деятельности российских компаний на различных уровнях, а так же пример использования концепции уровневой интеграции при управлении запасами

Обеспечение конкурентоспособной позиции компании на рынке во многом зависит от правильно выбранных стратегических целей развития организации и способности руководства компании довести стратегию до уровня текущих и оперативных планов, а также обеспечить их выполнение.

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 и совершенствования организации производства.

Одной из значимых черт современных стратегий компаний является внимание к положению организации в цепи (или в сети) поставок.

Интенсивное развитие бизнес-сетей позволяет говорить о принципиально новых требованиях к функционированию организаций в условиях сетевой конкуренции.

При управлении современными компаниями имеются две взаимосвязанные тенденции: дифференциация и вызванная ею интеграция менеджмента, представленного довольно широким разнообразием видов. Некоторые виды менеджмента (10%) имеют близкое содержание; другие (14%) – устоявшиеся синонимичные названия; 76% видов менеджмента имеют оригинальное содержание.

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 саму систему управления (объект, субъект и технология управления). Стиль управления в целом является следствием национально-культурных особенностей управления, а цели управления определяются субъектом управления (см. рис. 1).

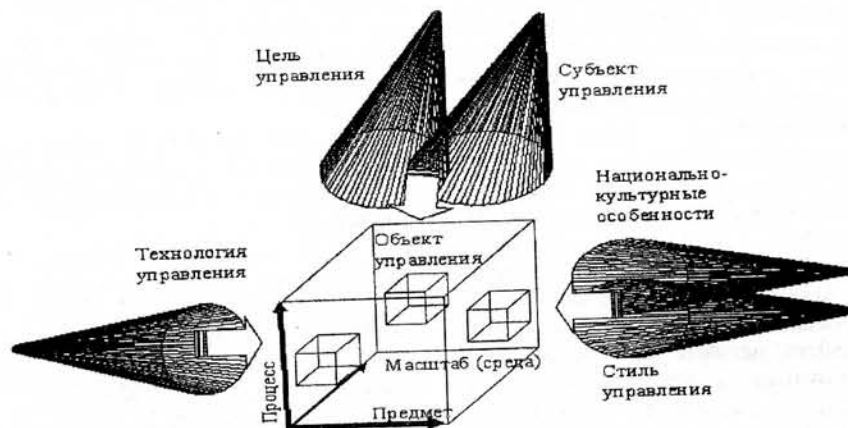


Рис. 1. Направления дифференциации менеджмента

Объект управления может иметь предметный, процессный или предметно-процессный характер (предметно-процессный характер имеют такие объекты управления, как например, человеческие ресурсы, запасы, недвижимость, затраты, инвестиционный портфель и др.).

Выявление предметных, процессных и предметно-процессных характеристик объектов управления позволило провести систематизацию тенденций

интеграции менеджмента организации по составляющим процесса управления.

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.

Показано, что тенденции интеграции менеджмента проявляются в существующих механизмах интеграции в направлениях: 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 составляющие компании; в механизме как совокупности процессов - бизнес-процессы систем организации и их взаимодействия, процедуры принятия и реализации решений, методы и методики расчетов, инфокоммуникационные технологии; в механизме как совокупности состояний - формы, методы и концепции управления, нормы и правила, а также организация информационного пространства принятия решений.

В связи с этим предлагается введение понятия 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 организации и управления; концепции управления - как принципы и методы управления; отдельные индивидуумы в качестве формальных и неформальных лидеров - как субъекты управления.

На основе проведенных авторами (многолетних) исследований была разработана концепция уровневой интеграции деятельности и выявлены ее результаты на различных уровнях.

В состав принципов предлагаемой концепции уровневой интеграции вошли: принцип системности (как следствие дифференциации и как причины и фактора интеграции), принципы специализации и актуализации (отражают объективный характер дифференциации менеджмента), принципы клиентоориентированности, регламентированности и оценочности (позволяют учитывать процессные и предметно-процессные характеристики объектов управления и использовать элементы механизмов интеграции), принципы специализации и организованности (отражают необходимость использования функционального и структурного подходов.

Состав понятийного аппарата концепции уровневой интеграции деятельности приведен на рис. 2

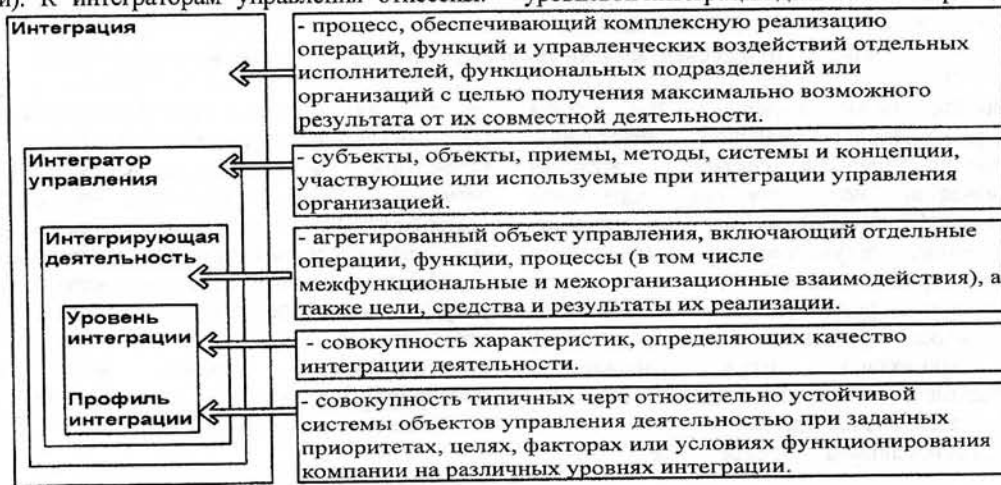


Рис. 2. Понятийный аппарат концепции уровневой интеграции деятельности

Внутреннюю интеграцию в рамках отдельной компании определяют три уровня интеграции (операционный (ОУ), функциональный (ФУ) и межфункциональный (МФУ)). 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 концепции уровневой интеграции показала, что при управлении организацией могут использоваться один, несколько или все из вышеназванных уровней интеграции деятельности.

Последовательность развития уровней интеграции

может быть различна. В общем случае основой межорганизационной интеграции при внешней интеграции в бизнес-сети является успешное межфункциональное взаимодействие в рамках отдельных организаций этой сети. В основе межфункционального взаимодействия лежат 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.

Конкретное содержание деятельности каждого уровня по входам, выходам, управляющим воздействиям и обеспечению раскрывает разработанная процессная модель уровневой интеграции (см. рис. 3).

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. В результате обследования была получена информация о положительных и отрицательных результатах уровневой интеграции (см. табл. 1).

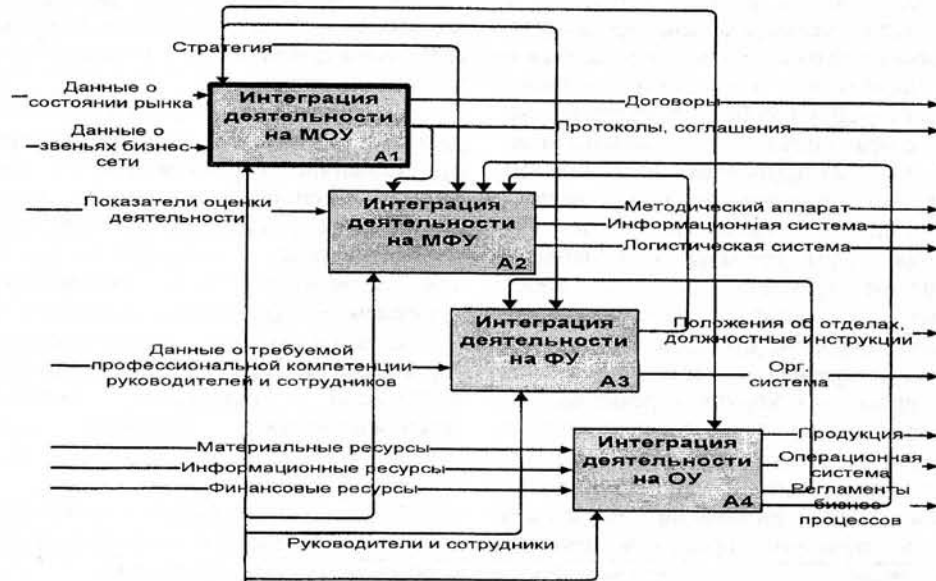


Рис. 3. Процессная модель уровневой интеграции деятельности

В результате были выделены три сферы проявления результатов уровневой интеграции: функционально-управленческая сфера, включающая группы результатов по функциям управления (прогнозирование и планирование, организация, контроль и анализ, регулирование, мотивация и стимулирование труда); профессиональная сфера, объединяющая группы результатов по специализации персонала в рамках функционального подхода к управлению; процессная сфера, отражающая 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 исполнительского уровня всех направлений менеджмента, включая управление финансами, инновациями, маркетинг и др.

Таблица 1

Положительные и отрицательные результаты интеграции деятельности по итогам опроса

| Уровень интеграции | Положительные результаты | Отрицательные результаты |
|---------------------------------|---|---|
| I. Операционный уровень (ОУ) | Прозрачность процессов (8). 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. |

Продолжение табл. 1

| | | |
|---|---|--|
| 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. |
| 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). Требует высокий уровень корпоративной культуры (4) и т.д. |

Примечание:
в скобках указано количество появления результатов сверх 50% границы устойчивости

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 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. Практическое использование этого подхода осуществимо с помощью разработанных методики расчета и модели типовых профилей уровневой интеграции деятельности (см. табл. 2).

Таблица 2

Графическая модель типового профиля преимуществ интеграции деятельности

| 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 | | | | |

Продолжение табл. 2

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Управление качеством | | | | | |
| Управление человеческими ресурсами (УЧР) | | | | | |
| Экономика и финансы | | | | | |
| Процессная сфера | | | | | |
| Подготовка | | | | | |
| Реализация | | | | | |
| Оценка результатов | | | | | |

Рис. 4. 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. 3, из функций управления следует выделить контроль, анализ и регулирование как гарантирующие эффективное начало совершенствования системы управления компанией. В профессиональных сферах следует начинать с отработки операционных карт бизнес-процессов. По завершению отработки 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.

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 процессно-ориентированных организаций), разрабатывается актуальный профиль интеграции по предложенной в методике. Для выбранного профиля интеграции деятельности на третьем этапе выбирается соответствующий методический аппарат. На четвертом этапе разрабатываются 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.

Для каждого уровня интеграции разработаны рекомендательные перечни показателей, позволяющие

проводить оценку состояния интеграции деятельности, а также планировать ее развитие. 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.

Полученная система показателей, модели их взаимосвязи, методики расчета и описание тенденций изменений позволяют проводить диагностику состояния интеграции деятельности в компании, разрабатывать планы и оценивать их результаты.

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

Отработка методического обеспечения управления интеграцией деятельности проведена на примере подсистемы управления запасами. Доказано, что запас является предметно-процессным объектом управления, а 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. 4).

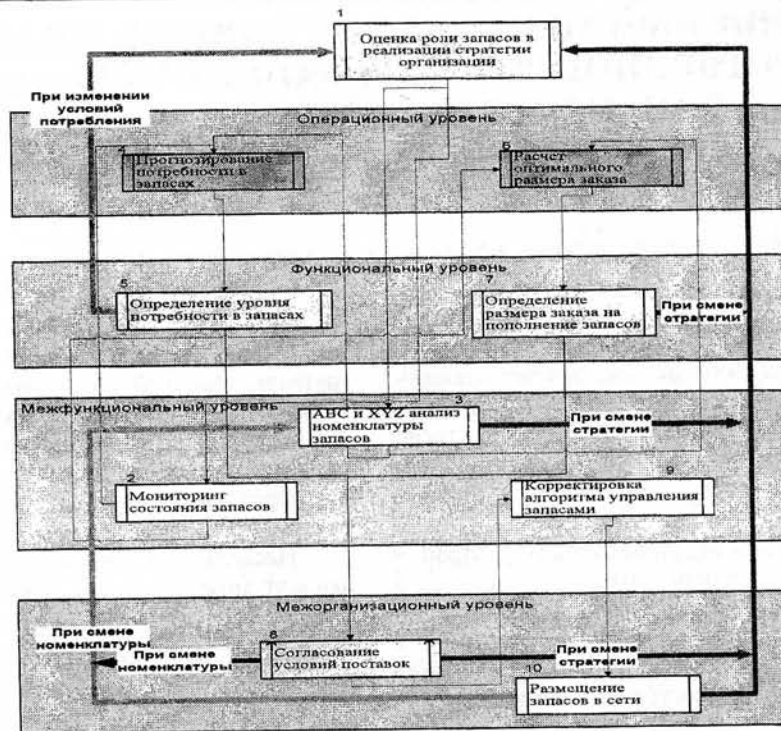
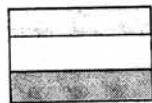


Рис. 4

Условные обозначения:



- ОРЗ – оптимальный размер заказа; УЗ – управление запасами;
- управленческие процедуры (№№ 1, 5, 7, 8);
- комплексные процедуры (№№ 4, 6);
- расчетные процедуры (№№ 2, 3, 9, 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 ведущих предприятий ряда отраслей и их использование при оказании консультационных услуг подтвердили практическую целесообразность разработанных рекомендаций, рост объема продаж прибыли (14%) и рентабельности (10%), что подтверждено соответствующими актами. Результаты исследования использованы при подготовке магистров менеджмента и слушателей программ MBA и Executive Management в ГУ-ВШЭ по специальности «Общий и стратегический менеджмент».

Литература

1. Беляев А. А. Системология организации: учебник для вузов / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. М.: Инфра-М, 2000.
2. Клевлин А.И. Организация гармоничного производства (Теория и практика): учеб. пособие / А.И. Клевлин, Н.К. Моисеева. М.: Омега-Л, 2003.
3. Коротков Э. М. Концепция менеджмента: учеб. пособие / Э.М. Коротков. М.: Дека, 1999.
4. Пудич В. С. Методологические проблемы развития науки менеджмента в России: автореф. дис. д-ра экон. наук / В.С. Пудич. М.: ГУУ, 2003.
5. Пудич В.С. Проблема системности менеджмента в России / В.С. Пудич // Менеджмент сегодня. 2003. №2.
6. Стерлигова А.Н. Анализ значения термина "интеграция" в контексте управления организацией. Логистика и управление цепями поставок / А.Н. Стерлигова. М.: ГУ-ВШЭ, 2005. №6. С. 70-79.

☎ 499-720-87-48
E-mail: moiseeva_nk@mail.ru

Ключевые слова: цепь поставок, бизнес-сети, дифференциация менеджмента, интеграция менеджмента, конкуренция, функциональный подход к управлению, процессный подход к управлению, уравнивая интеграция деятельности