

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

А.А. ПИЛИПЕНКО, к.е.н., доцент

Харьковский национальный экономический университет

РЕФЕРЕНТНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ
ИНТЕГРАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В условиях структурно-инновационного развития экономики Украины современные предприятия находятся в процессе постоянных внутренних изменений. С одной стороны, они вынуждены приспосабливаться к непрерывному преобразованию внешних условий хозяйствования, к переменам глобального и операционного окружения. В то же время другим не менее важным источником изменений служат процессы самоорганизации и усложнения внутренней среды. Именно управление внутренними трансформационными процессами и выступает основой эффективной реализации выбранной предприятием стратегии развития.

Вместе с тем, необходимо учитывать постоянное расширение интеграционных процессов, в которые вовлекаются как национальные товаропроизводители, так и субъекты глобального рынка. Некоторые исследователи отмечают формирование так называемой кластер-ориентированной экономики, основанной на формировании комплексов (кластеров) предприятий и организаций, сформированных на основе территориальной консолидации и выделения технологических цепочек [1], объединенных инновационной программой внедрения современных производственных, инжиниринговых и управленческих технологий с целью повышения конкурентоспособности участников кластера [2].

Подобная интенсификация интеграционных процессов вызвала определенный пересмотр отношения исследователей к управлению изменениями в процессе развития предприятия. Если раньше развитие предприятия объяснялось с точки зрения двух противоположных подходов (экстерналистские теории и теория имманентных изменений), различающихся по отношению к возможности или невозможности

влияния предприятия на процесс изменений [3], то сейчас упор делается на кооперативное развитие субъектов хозяйствования, а природа изменений в организации рассматривается как результат взаимодействия внешних и внутренних сил. Предпосылками такого подхода стало, например, развитие сетевых форм взаимодействия предприятий [4] и появление концепции организационной экологии [5], оперирующей понятием популяции организаций (совокупности организаций, которые выполняют сходные виды деятельности и эксплуатируют один и тот же тип экологических ниш, составляющих внешнюю организационную среду). С точки зрения указанных теорий, как отмечается в [6], источниками и движущими силами развития всех систем являются не противоречия и отрицание отрицания, а системный синергизм, возникающий именно на основе расширения интеграционных возможностей предприятия.

Целью статьи является теоретико-методологическое обоснование особенностей процесса интеграционного развития национальных предприятий и формирование соответствующей референтной модели управления. В основу достижения цели статьи положено авторское [7] понимание интеграционного развития как согласованного процесса количественных, качественных и структурных изменений, взаимного дополнения агентов в интересах более эффективного использования ресурсов и более полного удовлетворения собственных нужд.

Интеграционное развитие определяется не только кумулятивными прогрессивными изменениями одного предприятия, а учитывает разные модели институционального равновесия и зависит от из-

© А.А. Пилипенко, 2006

бренных стратегических альтернатив контрагентов и субподрядчиков. При этом процесс развития предполагает последовательное движение от простого намерения сближения объектов к тому моменту, когда тяжело различить интегрированные объекты, то есть до тех пор, пока не будет создана новая усовершенствованная система.

Сложность управления данным процессом обусловила необходимость разработки соответствующей референтной модели, под которой понимается модель эффективного делового процесса, созданная для предприятия конкретной отрасли и предназначенная для использования на других предприятиях [8]. Такая модель

представляет собой совокупность логически взаимосвязанных процессов и функций, для каждой из которых указывается исполнитель, входные и выходные документы или информационные объекты, а также необходимые ссылки [9]. Существуют различные формы представления референтных моделей. Наиболее распространенной является методология IDEF0 [10], которая, с некоторыми упрощениями, обусловленными ограничением на размер статьи, была положена в основу разработки модели интеграционного развития. Соответствующая контекстная диаграмма представлена на рис. 1.

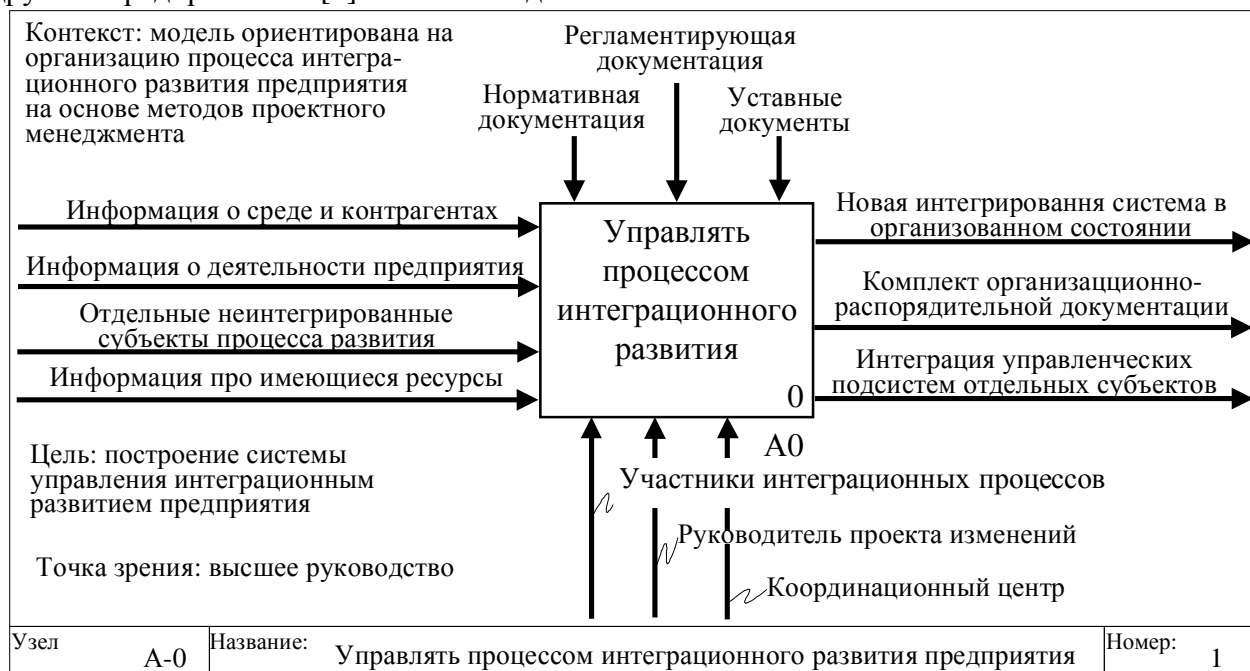


Рис. 1. Контекстная диаграмма модели интеграционного развития

Хотелось бы отметить, что предложенная на рис. 1 диаграмма в агрегированном виде подходит для всех моделей интеграционного развития (которые были рассмотрены в [7]) независимо от "жесткости" интеграции полученной системы или от того, происходит внешняя или внутренняя интеграция. Так, в случае внутренней интеграции в качестве субъектов развития могут выступать отдельные подразделения или выделенные филиалы предприятия. При внешней – участниками интеграционного развития будут контрагенты, с которыми предлагается установить партнер-

ские соглашения или осуществить слияние в новую структуру.

Кроме того, в зависимости от выбранной модели интеграции будет изменяться также и субъект управления развитием, который может варьироваться от высшего руководства одной из интегрирующихся сторон до специально выделенного координационного центра, оформленного в виде отдельного юридического лица. Следует отметить, что поскольку любая форма интеграции предполагает ограничение свободы действий предприятий из-за добровольного делегирования ими

части своих функций и прав интегрированной системной организации, правильность выбора субъекта и методов управления будут в наибольшей мере влиять на эффективность процесса интеграционного

развития. В связи с этим и для обеспечения максимальной универсальности модели предлагается применение методов проектного менеджмента, так как это представлено на рис. 2.

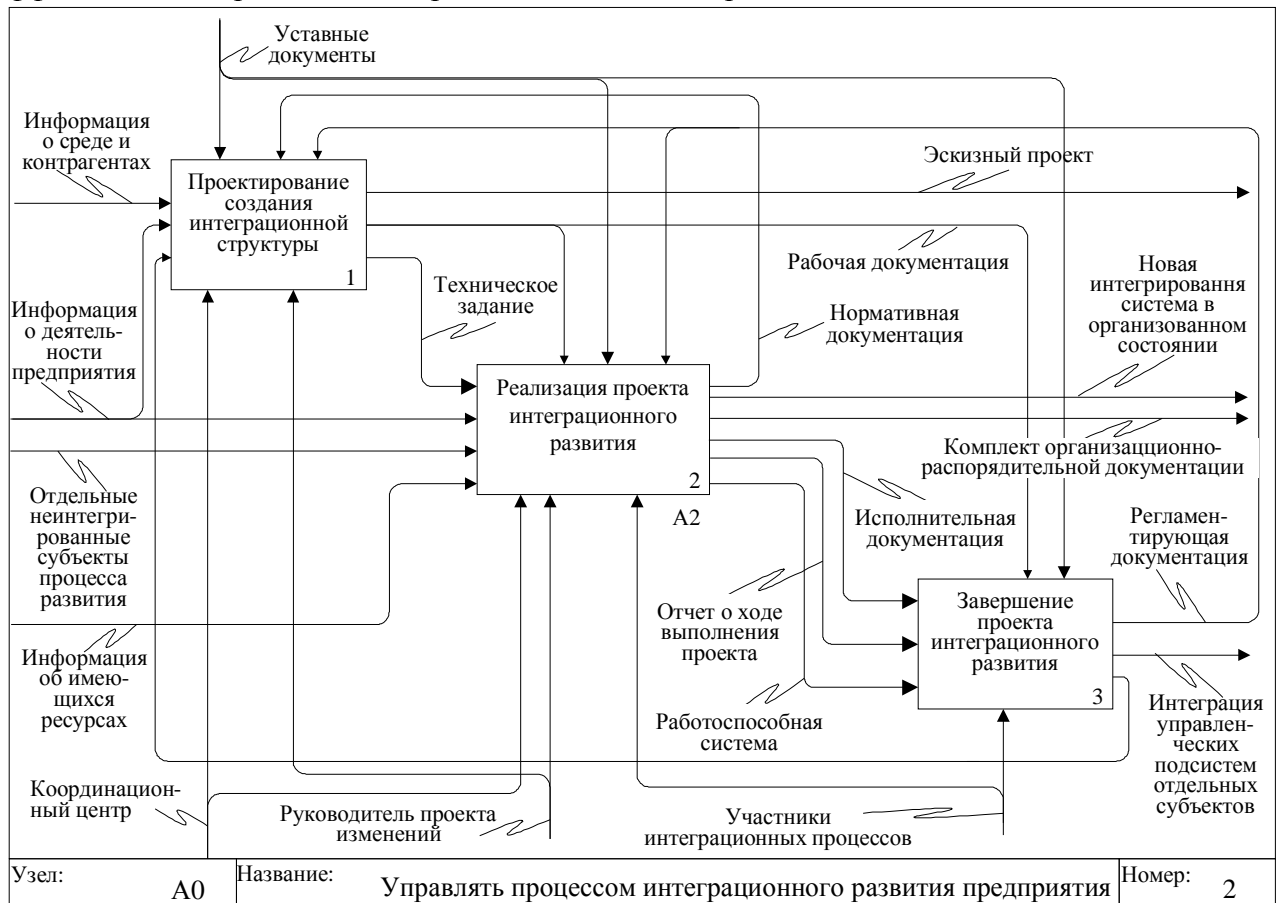


Рис. 2. Управление интеграционным развитием

Применение проектного управления основывается на утверждении С.В. Рубцова [8], что крупные организации при трансформациях часто переживают повторно состояния, в которых они уже ранее были. Результатом выполнения проектов являются правила выполнения функций в форме различных внутренних регламентов, которые будут использоваться на следующем витке интеграционного развития. Так, например, выполнение функции А1 предполагает прохождение следующих этапов работ, каждый из которых будет выполняться в последующих циклах интеграционного развития: А11 – инициация проекта создания или реструктуризации интеграционной структуры, определений целей, задач и принципов интеграционного разви-

тия; А12 – предпроектное обследование существующих возможностей и условий интеграции; А13 – подготовка концептуальных предложений и проведение сравнительной оценки по созданию интеграционной структуры и отбор наилучшего варианта; А14 – разработка необходимой учредительной документации и проведение технико-экономического обоснования проекта; А15 – подготовка к практической реализации проекта.

Кроме того, во время реализация проекта интеграционного развития необходимо учитывать представленное в [11] положение, что деятельность предприятия (входящего в группу) может считаться эффективной лишь в том случае, если, кроме обеспечения своих целей, она в то же вре-

мя способствует достижению целей хотя бы некоторых предприятий, входящих в полученную интеграционную структуру. В противном случае возможно возникновение дезинтеграционных процессов, приводящих к внутрисистемным конфликтам и возможному распаду полученной структуры. Именно поэтому представленная на рис. 2 схема предполагает постоянный пересмотр состава участников интеграционного процесса, что в соответствии с рассмотренным в [12] принципом интегративизма предполагает "пульсацию" между процессами интеграции и дифференциации. Имеется в виду своеобразное чередование во времени и в пространстве динамики сближения и отторжения различных объектов.

развитии следует различать эволюцию сближения объектов до тех пор, пока не будет создана более сложная система. При этом допускается цикличное повторение периодов дифференциации (дезинтеграции) и интеграции, когда направление и форма интеграции попадает в зависимость от силы дезинтеграционных причин. Схематическое представление указанной зависимости рассмотрено на рис. 3. Данная схема свидетельствует о бесконечности интеграционных процессов, поскольку сразу же после создания новой интеграционной структуры внутри каждого составляющего ее объекта начинается постепенное накопление неких разрушительных тенденций, впоследствии выводящих на новый цикл развития.

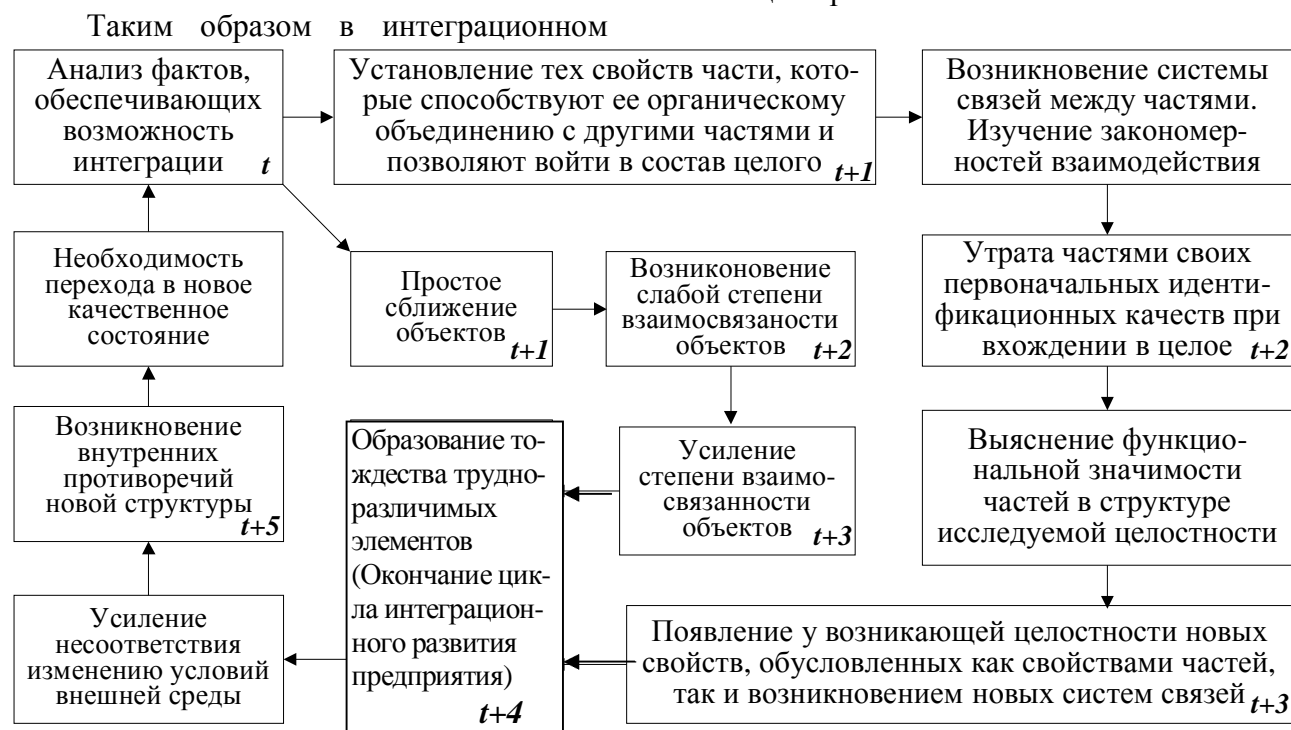


Рис. 3. Циклическое представление процесса интеграционного развития

Рассмотренная на рис. 3 цикличность интеграционного процесса свидетельствует о невозможности единого выбора оптимальной интеграционной структуры и состава участвующих в ней элементов (предприятий). Именно возникновение внутренних противоречий (период $t+5$) будет выступать основным источником развития. Таким образом, условием успеха интеграционного развития выступает управление качественными трансформациями, осно-

ванными на концепции менеджмента изменений. В существующей литературе представлено достаточно большое количество подходов к управлению трансформационными процессами, но все они основываются и в той или иной мере развивают концепцию К. Левина. На рис. 4 представлен адаптированный к условиям интеграционного развития вариант модели управления изменениями. При этом блок А21 соответственно означает "разморозку сис-

темы", блок А22 – "движение системы", а блок А23 – "заморозку системы". Именно выполнение функций А23 приводит к окончательному возникновению новой целостности и началу дезинтеграционных процессов. В этом контексте управление интеграционным развитием может рас-

сматриваться как способ упорядочения экономических отношений, восстановления утраченной целостности. Для его реализации необходимо прохождение представленных на рис. 5 этапов и выполнение работ рассмотренных в табл. 1.

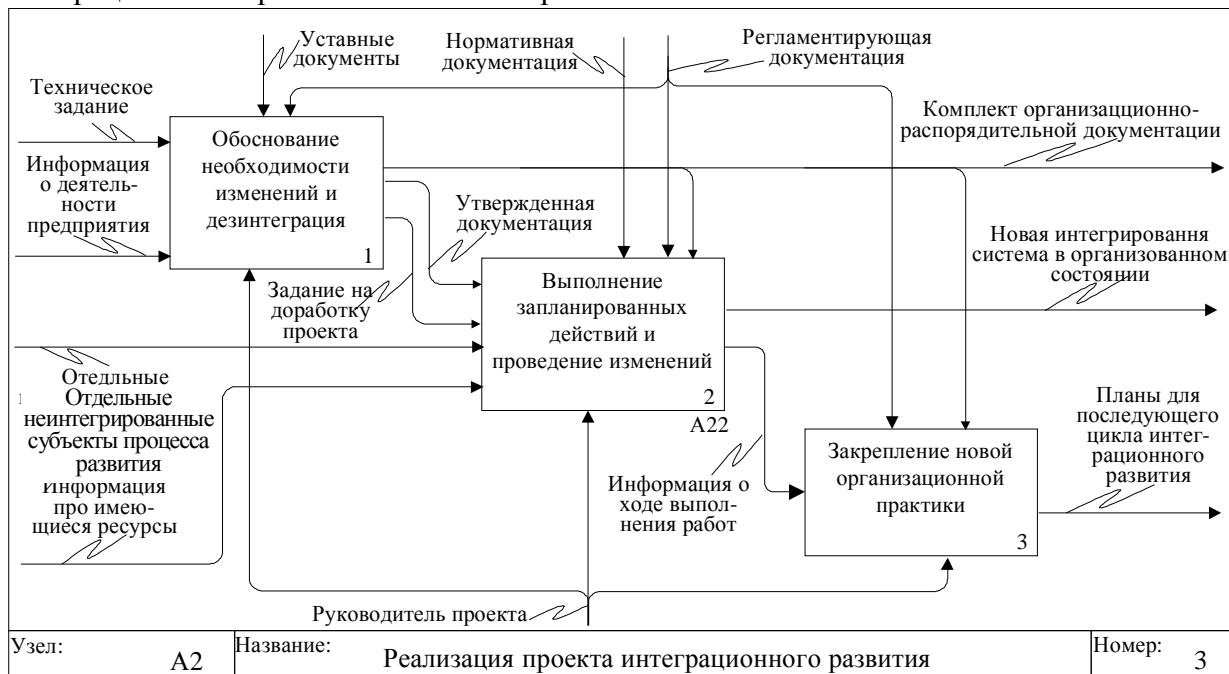


Рис. 4. Управление изменениями в процессе интеграции

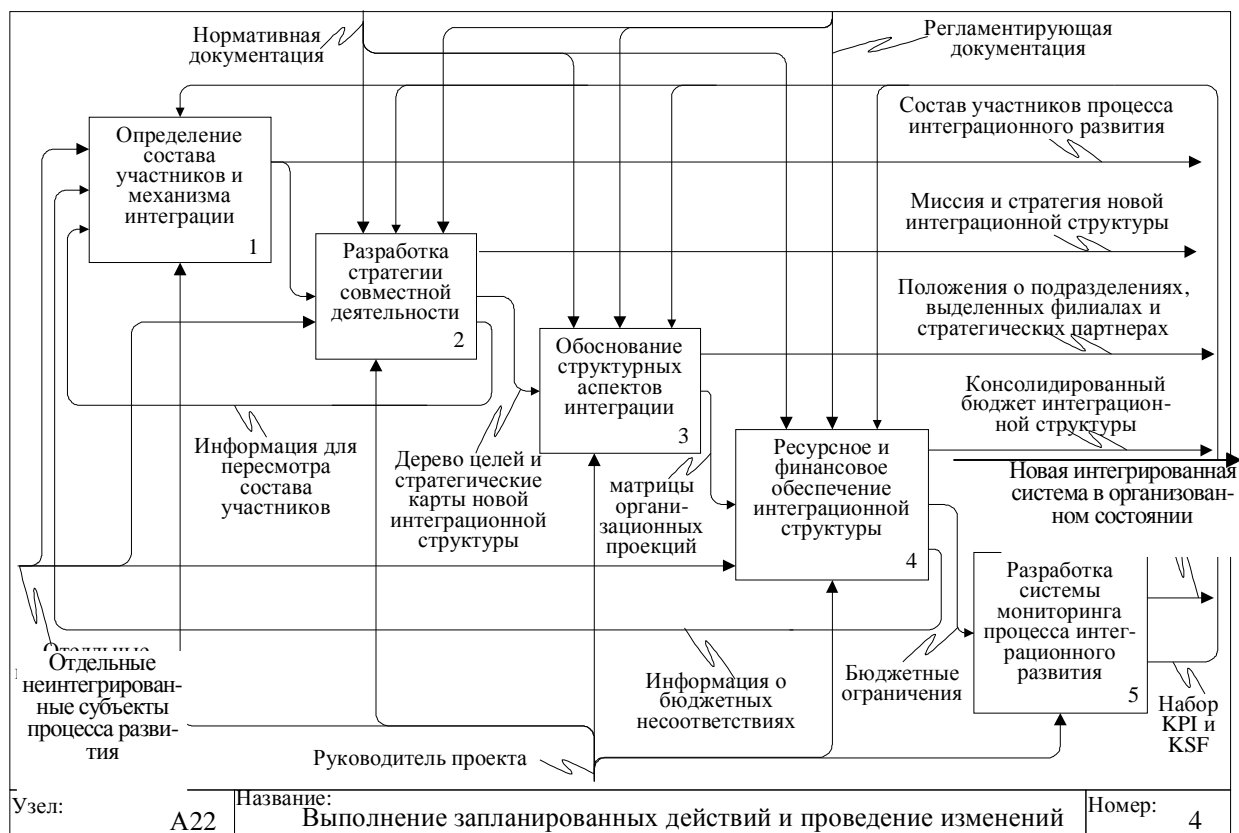


Рис. 5. Выполнение проекта интеграционного развития

Таблица 1

Состав работ, соответствующих модели управления развитием

Этап	Состав работ
A21	A211 – предварительная оценка целесообразности интеграции и создание предварительного проекта изменений; A212 – подготовка плана мероприятий по реструктуризации участников проекта; A213 – разработка стратегии дезинтеграции деятельности; A214 – прогнозная оценка предполагаемых результатов функционирования; A215 – оценка готовности к изменениям
A221	A2211 – оценка необходимого уровня развития инфраструктуры; A2212 – определение типа интеграции; A2213 – анализ потенциала групповой синергии и возможностей управления знаниями; A2214 – определение лидирующих предприятий и прогнозирование оппортунистического поведения; A2215 – прогнозирование будущих конкурентных преимуществ
A222	A2221 – определение миссии и видения создаваемого интеграционного объединения; A2222 – определение ключевых факторов успеха (KSF); A2223 – разработка дерева целей и стратегических карт; A2224 – уточнение номенклатуры продукции, формировании программы ее производства и реализации; A2225 – проведение маркетинговых исследований; A2226 – разработка корпоративной стратегии; A2227 – разработка стратегий бизнес-единиц
A223	A2231 – определение правового статуса и структуры собственности дочерних и зависимых предприятий; A2232 – разработка механизма регулирования совместной деятельности; A2233 – разработка матрицы распределения работ и формирование положений о подразделениях; A2234 – консолидация активов и создание системы взаимодействия в капиталах; A2235 – формирование координационного центра или делегирование его функций одному из участников
A224	A2241 – формирование финансовой стратегии и контроля за деятельностью интеграционной структуры; A2242 – ресурсное обоснование программы интеграционного развития; A2243 – определение потребности и источников финансирования; A2244 – разработка инвестиционной и кредитных программ; A2245 – определение источников пополнения бюджетов всех уровней
A225	A2251 – разработка регламентов системы мониторинга; A2252 – формирование набора ключевых показателей эффективности (KPI); A2253 – прогноз динамики выбранных показателей; A2254 – оценка коммерческой и бюджетной эффективности проекта; A2255 – подготовку необходимой документации; A2256 – изменение системы управленческого учета
A23	A231 – модернизация проекта изменений; A232 – действия по новым регламентам и формирование отзывов на них; A233 – установления факта отсутствия противоречий между элементами интеграционной структуры; A234 – контроль исполнения регламентов; A235 – формирование заданий на изменение регламентов; A236 – оценка возможности развития дезинтеграции

Таким образом, представленная дифференциальная модель позволяет на основе сочетания методов проектного менеджмента и концепции управления изменениями повысить эффективность интеграционного развития и обеспечить рекурсивную взаимосвязь процессов интеграции и дифференциации. В то же время требуется более детальное изучение особенностей опера-

тивного управления предприятием внутри выделенных циклов и рассмотрение вариантов согласования стратегических альтернатив развития участниками интеграционной структуры.

Литература

1. Хасаев Г.Р., Михеев Ю.В. Кластеры – современные инструменты повышения

- конкурентоспособности региона // Компас промышленной реструктуризации. – 2003. – №5(6). – С. 12 – 18
2. Соколенко С. Стратегії економічного росту та формування нових виробничих систем // Економічний Часопис-XXI. – 2003. – №5. – С. 12 – 17
3. Маршев В. Изменения и измерения в управлении организацией // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №5. – С. 22 – 31
4. Пауэлл У., Смит-Дор Л. Сети и хозяйственная жизнь // Экономическая социология. – 2003. – Т4. – №3. – С.61 – 105
5. Валитова Л. А., Тамбовцев В. Л. Организационная экология: взгляд экономиста // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Том 3. – № 2. – С. 109–118
6. Чапаев Н.К. Структура и содержание теоретико-методологического обеспечения педагогической интеграции: Дис. докт. пед. наук: 13.00.01. – Екатеринбург, 1998. – 408 с.
7. Пилипенко А.А. Інституціональні засади управління інтеграційним розвитком підприємства // Научные труды ДонНТУ. – 2006. – № 103-2. – С. 227 – 234
8. Рубцов С.В. Внедрение системы регламентации деловых процессов // http://or-sv.narod.ru/Ref_models.htm
9. Табаков В., Парамоном В., Халметов Д. Системный подход к процессу выполнения и управления IT-проектами // <http://www.asutp.ru/?p=600396>
10. National Institute of Standards and Technology. Integration Definition For Function Modeling (IDEF0). – Washington: Draft Federal Information, 1993. – 116 p.
11. Аванесов Г.М. Интеграция как форма иерархической организации ассоциаций // http://grigri.socionet.ru/files/08-Ava_GM-3.PDF
12. Богачева Г.Н., Денисов Б.А. Интегративизм как универсальный принцип // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №3. – 34 – 41

Статья поступила в редакцию 17.03.2006