

УРОВНЕВАЯ ИНТЕГРАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2008 А.Н. Стерлигова*

Ключевые слова: механизм, интеграция, менеджмент, управление, организация, дифференциация, бизнес-процесс.

Определено содержание механизма интеграции менеджмента, выявлены место и роль деятельности в механизме интеграции, представлена логика формирования процессного подхода к управлению организацией и объяснена концепция уровневой интеграции деятельности организации.

Наблюдаемая в настоящее время интеграция менеджмента, вызываемая его углубляющейся профессиональной дифференциацией, требует исследования механизма интеграции менеджмента, что позволит руководителям организаций формализовать профили управления, нацеленные на достижение конкретных интеграционных результатов.

Под механизмом понимают следующее: “1. Внутреннее устройство (систему звеньев), приводящее в действие машину, прибор или аппарат. 2. Система, устройство, определяющее порядок какого-либо вида деятельности. 3. Совокупность состояний, процессов, определяющих собою какое-либо действие”¹.

Механизм интеграции управления объединяет в себе все три названных варианта определения понятия “механизм”. Для изучения механизма интеграции необходимо понимать его внутреннее устройство, т.е. структуру, включающую в себя не только сами звенья механизма, но и процедуру их взаимодействия. В механизм интеграции управления входит система объектов и субъектов системы управления (звеньев), действия которых вызывают определенное состояние других объектов и субъектов. Наконец, механизм интеграции управления включает в себя совокупность состояний и процессов, из которых складывается деятельность системы управления организацией. Исходя из этого, следует различать названные различия механизмов интеграции по “конструкции” (составу), функционированию и назначению.

Довольно важным является то, что сам процесс менеджмента может включать в себя интеграционный механизм, который тоже, в

свою очередь, может включать в себя несколько процессов менеджмента².

По составу интеграторов³, входящих в состав механизма интеграции, в научной литературе имеются различные мнения. Их анализ привел к выводу, что к интеграторам управления можно отнести

- ◆ деятельность;
- ◆ стандарты системы управления качеством (так называемую, интегрированную систему менеджмента);
- ◆ материальные, финансовые и информационные потоки и связанные с ними различные виды техники и технологий;
- ◆ концепции управления, включая системную интеграцию и работу с системой сбалансированных показателей;
- ◆ формальных и неформальных лидеров.

Наиболее часто интеграция выражается в выполнении отдельных действий, операций, процессов.

М. Кристофер, опираясь на анализ мировой практики управления, отмечает, что “при возникновении требования повышения качества конечных результатов работы необходимо добиваться совершенствования рабочих процессов ...”⁴. М. Кристофер под процессом интеграции понимает взаимодействие между покупателями и поставщиками, совместную разработку товара, наличие общих систем, обмен информацией⁵ и указывает, что главным инструментом интеграции является деятельность.

Дифференциация объектов управления и выявление деятельности в качестве основного интегратора менеджмента в организации заставили провести ревизию классического функционального (или структурного) подхо-

* Стерлигова Алла Николаевна, кандидат экономических наук, доцент Государственного университета - Высшей школы экономики, г. Москва.

да к менеджменту, который заключается в видении бизнеса прежде всего как механизма, состоящего из набора функций. Функциональный подход требует разработки организационной системы управления компанией, закрепления за отдельными функциональными подразделениями обязанностей, полномочий и ответственности.

Многолетняя практика функционального подхода позволила накопить ряд очевидных выводов о недостатках такого подхода⁶. Функциональная ориентация приводит: к отсутствию стимула в достижении конечного результата деятельности предприятия, несмотря на то, что многие функции выходят за рамки подразделений; к усложнению процесса обмена информацией между подразделениями из-за наличия вертикальной иерархии; к отсутствию гибкости, адаптивности, быстроты, структурной мотивации, синергии, динамичности⁷.

Успешными попытками преодоления причин указанных недостатков стало развитие матричных и проектных структур управления, которые позволили реализовать элементы будущего процессного подхода к управлению в рамках функциональной структуры организации.

Процессный подход к управлению игнорирует организационную структуру управления организацией со свойственным ей закреплением функций за отдельными структурами. При процессном подходе компания воспринимается руководителями и сотрудниками как деятельность, нацеленная на получение конечного результата. Появление первых публикаций по этому вопросу (в частности, трудов М. Хаммера и Дж. Чампи в начале 1990-х гг.⁸) привело к бурному развитию этой темы и к включению процессного подхода как обязательного принципа управления организацией по ИСО 9000:2000. Результатом стало то, что к 2000 г., по данным Fortune 1000, 90% наиболее успешных компаний завершили переход на процессное управление и внедрили системы класса Workflow для интеграции своих ресурсов.

В связи с широким распространением культуры функционального мышления и альтернативностью по отношению к ней нового процессно ориентированного мышления довольно много публикаций посвящено разъяснению сути процессного подхода к управле-

нию. В России большинство из них принадлежит специалистам по моделированию бизнес-процессов и инфокоммуникационным технологиям⁹. В настоящее время это приводит к разрыву процессного подхода к управлению с теорией и практикой операционного менеджмента, который в мировой практике был теоретической основой развития процессного подхода.

Дальнейшее изучение возможностей интеграции менеджмента организации требует исследования вопроса возможности классифицирования деятельности организации как основного интегратора менеджмента организации.

Обобщая результаты работ других авторов, следует сделать вывод, что деятельность организации может быть рассмотрена на четырех уровнях: операционном, функциональном, межфункциональном и межорганизационном.

Первоначально восприятие деятельности (или процессов) развивалось по отдельным операциям и функциям, не связанным друг с другом в единый процесс. Основой организации работы при операционном уровне интеграции деятельности являются пооперационные карты и графики Ганта¹⁰.

Следующим шагом является объединение смежных операций и функций. Появляются ограниченно интегрированные области, например, управления персоналом, управление закупками, запасами, складирование и грузопереработка, производство, управление сбытом и распределением. Эта частичная интеграция приводит к формированию перечня основных функций и функциональных областей (снабжение, производство, сбыт, оказание услуг), выделенных еще во времена Тейлора. Принципиальной является функциональная изоляция различных служб и областей друг от друга при достаточно развитой интеграции в рамках каждой из функциональных областей. На функциональном уровне, как, впрочем, и на операционном, саморегуляция организации как системы, выполняемая на основе усилий ее отдельных элементов (персоналий или отдельных структурных подразделений, служб или функциональных областей), может привести к снижению ее общей результативности вследствие предпочтения целей управляемых подсистем целям управляющей системы¹¹.

Уже в 1970-е гг. предпринимались попытки интеграции действий функциональных областей. Развивается межфункциональная интеграция, позволяющая объединить усилия всех структурных подразделений и служб предприятия для получения заданного конечного результата. В советское время такой принцип управления назывался сквозным управлением.

Наиболее значимое развитие данный уровень деятельности получил благодаря стандартам МРП- и ТВС-типа. Эти системы позволяют иметь сотрудникам разных подразделений общий взгляд на бизнес в целом и побуждают людей к взаимодействию в рамках единой информационной системы¹². Вслед за этим серьезным шагом развития межфункциональной интеграции стала внутрифирменная логистика¹³.

Одной из последних концепций межфункциональной интеграции управления является концепция гармоничного производства¹⁴, которое основано "на оптимальных пропорциях использования факторов производства, логистических и маркетинговых взаимосвязях и солидарной ответственности всех элементов цепочек ценностей за конкурентоспособность продукции, при совместном участии партнеров в процессе развития системы в условиях изменяющейся внешней среды".¹⁵

Межфункциональная интеграция деятельности, хотя и является необходимой предпосылкой успешной работы, не достаточна для достижения конкурентного преимущества предприятия в современном бизнесе. В существующей бизнес-среде компания может быть эффективна только при достижении интеграции на межорганизационном уровне¹⁶. Более того, на основе теории систем и исследования открытых экономических систем сделан вывод о том, что устойчивость открытой системы формируется не за счет внутренней функциональной иерархичности, а за счет развитого взаимодействия с внешней средой¹⁷.

К инструментам развития межорганизационной интеграции деятельности можно отнести формирование отношений партнерства, стратегических союзов, контрактные взаимодействия, развитие стандартов DRP, ERP, ТВС и ТВС-П на межорганизационном уровне, развитие информационных технологий и телекоммуникации.

Первые три уровня рассмотрения деятельности организации (операционный, функциональный и межфункциональный) можно определить как внутреннюю интеграцию. Последний межорганизационный уровень является внешней интеграцией.

Для каждого уровня интеграции деятельности и управления ею актуален тот или иной элемент механизма интеграции. Так, для операционного уровня деятельности характерно внимание к операционной системе бизнеса, для функционального - к организационной системе, для межфункционального уровня - к логистической системе, для межорганизационной интеграции важно развитие управления цепями поставок. Эффективным инструментом межорганизационной координации служит интеграция информационного пространства.

Основой успеха межорганизационной интеграции является успешное межфункциональное взаимодействие в рамках отдельных организаций. Результативность межфункционального взаимодействия связана с отлаженностью функциональной работы. Эффективность управления отдельными функциональными областями основывается на хорошо прописанном операционном уровне интеграции деятельности. В зависимости от рассматриваемого уровня деятельности можно говорить об управлении операциями, функциональными областями, межфункциональными или межорганизационными взаимодействиями. Процессный подход к управлению позволяет обеспечить функционирование сети бизнес-процессов организации без выделения функционального и межфункционального уровней деятельности.

В практике деятельности любой организации присутствуют все уровни интеграции, которые могут отслеживаться или игнорироваться руководством при управлении. Получаемые при этом результаты воздействуют на успех организации в целом.

¹ Ожегов С.И. Словарь русского языка. М., 1990. С. 352-353.

² Чудновская С.И. Интеграция и квантирование процессов менеджмента: Дис. ... д-ра экон. наук. М., 1999. С. 150.

³ Под интегратором понимается "устройство, предназначенное для интегрирования". См.: Современный словарь иностранных слов. М., 1993. С. 240.

⁴ *Кристофер М.* Логистика и управление цепочками поставок / Под общ. ред. В.С. Лукинско-го. СПб., 2004. С. 125.

⁵ Там же. С. 261.

⁶ См., например: *Питер Л.Дж. и др.* Закон Мерфи. Принцип Питера, или Почему дела всегда идут вкривь и вкось. М., 2003. 352 с.

⁷ *Лебедев Е. и др.* Повышение эффективности предприятия за счет процессно ориентированного подхода к управлению // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 5. С. 103-108.

⁸ *Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М., 2007. 288 с.

⁹ Наиболее полно такое видение процессного подхода к управлению представлено в: *Репин В.В., Елиферов В.Г.* Процессный подход к управлению: Моделирование бизнес-процессов. М., 2006. 408 с.

¹⁰ *Клевлин А.И., Моисеева Н.К.* Организация гармоничного производства (Теория и практика): Учеб. пособие. М., 2003. С. 46-48.

¹¹ Перевозка экспортно-импортных грузов. Организация логистических систем / Под ред. А.В. Кириченко. 2-е изд., перераб. и доп. СПб., 2004. С. 25-26.

¹² *Хэндфилд Р.Б., Эрнест Л.* Реорганизация цепей поставок: Создание интегрированных систем формирования ценностей. М., 2003. С. 47.

¹³ *Джонсон Дж. и др.* Современная логистика: Пер. с англ. 7-е изд. М., 2002. С. 550-551.

¹⁴ *Клевлин А.И., Моисеева Н.К.* Указ. соч. С. 58-67, 104-108.

¹⁵ Там же. С. 66-67.

¹⁶ *Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж.* Логистика: Интегрированная цепь поставок. М., 2001. С. 55.

¹⁷ *Акопова Е.С.* Интегративно-синергетический характер воздействия международной логистики на экономику Южного федерального округа // Логистика: теория и практика: Материалы 2-го Южно-Российского логистического форума, 9-10 дек. 2004 г. Ростов н/Д, 2004. С. 144.