

УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

© 2013 Панфилова Елена Евгеньевна

доцент

Государственный университет управления, г. Москва

E-mail: helena_panfilova@mail.ru

Рассмотрен алгоритм оценки эффективности производственных процессов в промышленных организациях, являющихся составной частью интегрированных корпоративных структур. Раскрыты организационные и информационные аспекты деятельности Департамента корпоративных отношений, координирующего работу участников над совместным проектом.

Ключевые слова: анализ, бизнес-процесс, департамент корпоративных отношений, интеграция, моделирование, производственный процесс, проект, этап.

Обеспечение экономической безопасности страны и инвестиционной привлекательности отечественных промышленных организаций в настоящее время связывается с формированием интегрированных структур, представляющих собой различные институциональные формы имущественной, финансовой и иной интеграции хозяйствующих субъектов.

Интегрированные структуры промышленных организаций (вне зависимости от того, реализованы они на основе договорных или институциональных отношений) ориентированы на подбор таких своих участниц, чтобы при реализации совместного проекта обеспечивалось привлечение ресурсов по минимальной цене, оптимизация издержек и доступ к другим ценным активам на приемлемых условиях. В подавляющем большинстве случаев именно производственные процессы, а не процессы послепродажного обслуживания являются ядром, вокруг которых интегрируются информационные системы, системы управленческого и финансового учета организаций.

Рабочая группа по проекту, реализуемому в рамках интегрированной структуры, создается из специалистов финансового, производственного и технологического отделов, а также службы маркетинга управляющей компании (в случае, если именно эти функции централизованы), а также менеджеров тех промышленных организаций, которые входят в интегрированную структуру. Все вопросы взаимодействия внутри рабочей группы, а также иные внутрикорпоративные коммуникации координируются сотрудниками Департамента корпоративных отношений (ДКО). В рамках интегрированной структуры могут одновремен-

но реализовываться несколько проектов по выпуску продукции, соответственно, в компетенцию сотрудников ДКО входит решение задач:

- предупреждение возникновения конфликтных ситуаций при работе групп, возникающих при определении приоритета выделения ресурсов под проект;
- учет и анализ загрузки менеджеров, задействованных в реализации нескольких проектов;
- взаимодействие со специалистами Департамента информационных технологий для постановки четких задач, связанных с созданием информационного пространства, обеспечивающего комфортную работу менеджеров.

Рассмотрим, каким образом под классическую схему стадий протекания производственного процесса подбираются промышленные организации - участницы проекта, реализуемого в рамках интегрированной структуры (рис. 1)¹. Алгоритм проведения анализа эффективности интегрированных производственных процессов укрупненно состоит из четырех шагов:

Шаг 1 - "Предварительный отбор под проект промышленных организаций - участниц интегрированной структуры под каждую стадию производственного процесса";

Шаг 2 - "Проведение уточняющего анализа технико-экономических показателей промышленных организаций, функционирующих в рамках интегрированной структуры";

Шаг 3 - "Моделирование взаимодействия промышленных организаций, функционирующих в рамках интегрированной структуры";

Шаг 4 - "Оценка эффективности деятельности промышленных организаций в рамках интегрированной структуры".



Шаг 3. Моделирование взаимодействия промышленных организаций, функционирующих в рамках интегрированной структуры



Шаг 4. Оценка эффективности деятельности промышленных организаций в рамках интегрированной структуры

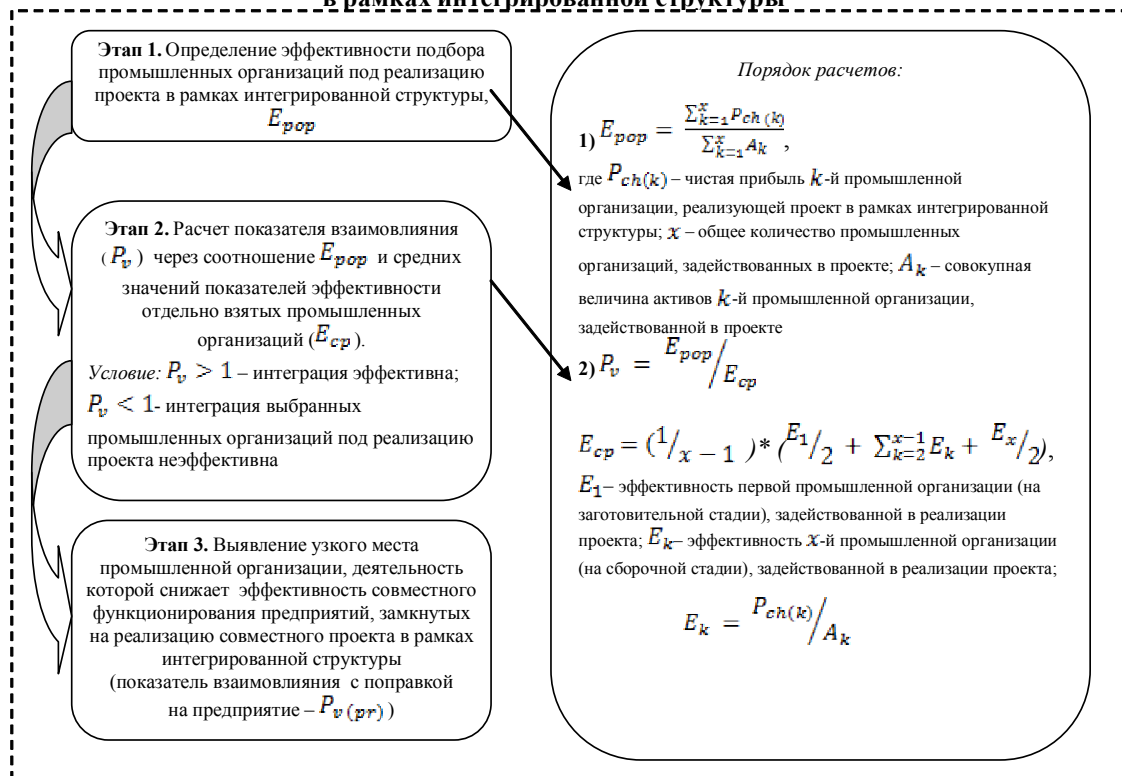


Рис. 1. Алгоритм проведения анализа эффективности интегрированных производственных процессов (продолжение)

Шаг 4. Оценка эффективности деятельности промышленных организаций в рамках интегрированной структуры (продолжение)

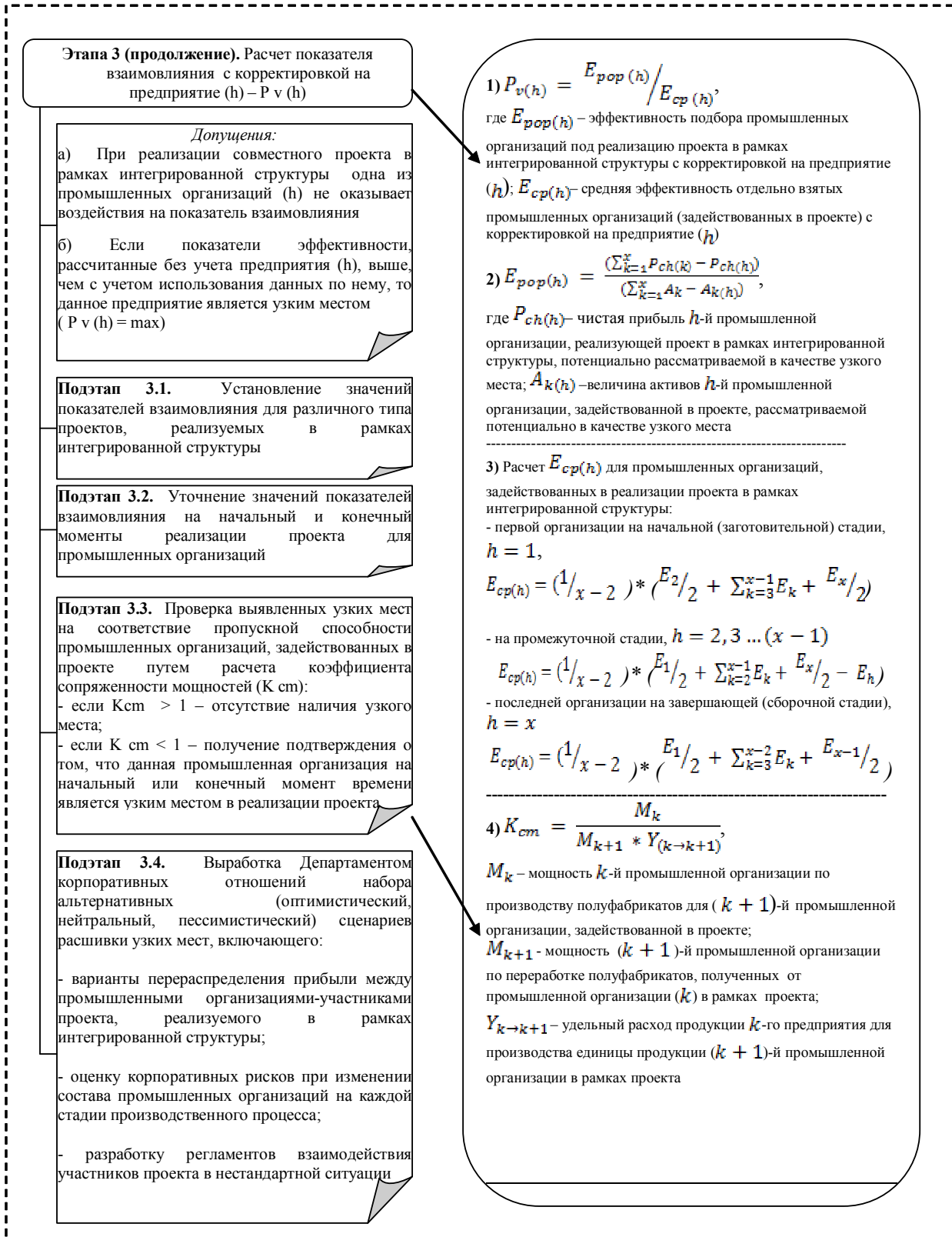


Рис. 1. Алгоритм проведения анализа эффективности интегрированных производственных процессов (окончание)

На первом шаге, включающем четыре этапа, преимущественно анализируются производственные показатели, такие как длительность производственного цикла, загрузка оборудования и площадей. В рамках этого шага формируется альтернативный набор исполнителей под каждую стадию производственного процесса с определением правил предпочтения при реализации промышленной организацией нескольких проектов; с оценкой возможностей перераспределения корпоративного заказа между участниками интегрированной структуры и выявлением узких мест в производственном процессе.

Второй шаг, разделенный на пять этапов, ориентирован на уточнение таких технико-экономических показателей, как коэффициент возврата продукции, качества управления, технологической ценности местонахождения, фондоотдачи и средней продолжительности оборота различных видов текущих активов.

Третий шаг, объединяющий три этапа, нацелен на определение результирующей функции, по которой будет оцениваться степень корпоративной интеграции промышленных организаций; и ее формализованное описание путем приведения к мультипликативной модели для осуществления факторного анализа.

Четвертый шаг, разделенный на три этапа, направлен на оценку эффективности подбора промышленных организаций под реализацию проекта в рамках интегрированной структуры; определение показателя взаимовлияния с последующей разработкой Департаментом корпоративных отношений сценариев расшивки узких мест уже в рамках проекта и подбора участников под каждую стадию производственного процесса.

В рамках информационной системы, обеспечивающей поддержку интегрированных производственных процессов, предполагается, что все процессы совместной разработки изделия; внесения изменений в конструкторскую и технологическую документацию; коллективного планирования запасов, материалов, комплектующих, полуфабрикатов; сервисного обслуживания потребителей и планирования производственных мощностей осуществляются на основе использования полномасштабной “линейки” программных продуктов, направленной на синхронизацию всех потоков работ в организации (CAD, MES, PLM, ERP и т.д.). Состав программных продуктов в линейке определяется перечнем средств автоматиза-

ции в обработке и передаче данных, которые используются промышленными организациями - участниками совместного реализуемого проекта в рамках интегрированной структуры (рис. 2).

Система управления производством в рамках интегрированной структуры основывается на взаимодействии сотрудников Департамента корпоративных отношений посредством микропорталов и позволяет сформировать агрегированную базу данных по проектам, реализованным или реализуемым в текущий момент времени.

Сотрудники ДКО по итогам реализации проекта в рамках интегрированной структуры промышленных организаций анализируют ход его выполнения по следующим направлениям:

- 1) качество организации основных производственных процессов по участницам интегрированной структуры;
- 2) качество поддерживающих бизнес-процессов, прежде всего информационных.

В рамках первого направления оценивается, насколько удастся достичь согласованности и гармонизации производственных процессов по всем трем стадиям в случае, если промышленные организации - участницы интегрированной структуры используют различные системы планирования (изготовление на склад, сборка / изготовление / конструирование на заказ) для дискретного или непрерывного производства.

В рамках второго - уточняются форматы получаемых данных; пакеты документов, извлекаемых из корпоративных систем одних организаций и передаваемых другим; средства идентификации пользователей и защиты каналов передачи данных². Проверяется возможность пополнения корпоративной базы знаний дополнительным описанием типовых ситуаций для извлечения явных и неявных знаний. Сотрудникам ДКО вменяется в обязанность определение “профилей” специалистов промышленных организаций, их дочерних организаций и иных зависимых обществ, задействованных в реализации проекта в рамках интегрированной структуры. Присвоение профиля означает, что данный работник является квалифицированным экспертом в соответствующей области управления интегрированными процессами (например, эксперт по оптимизации производственных процессов, по оптимизации производственных запасов и т.д.).

Такой подход позволит при реализации в рамках интегрированной структуры проектов, анало-

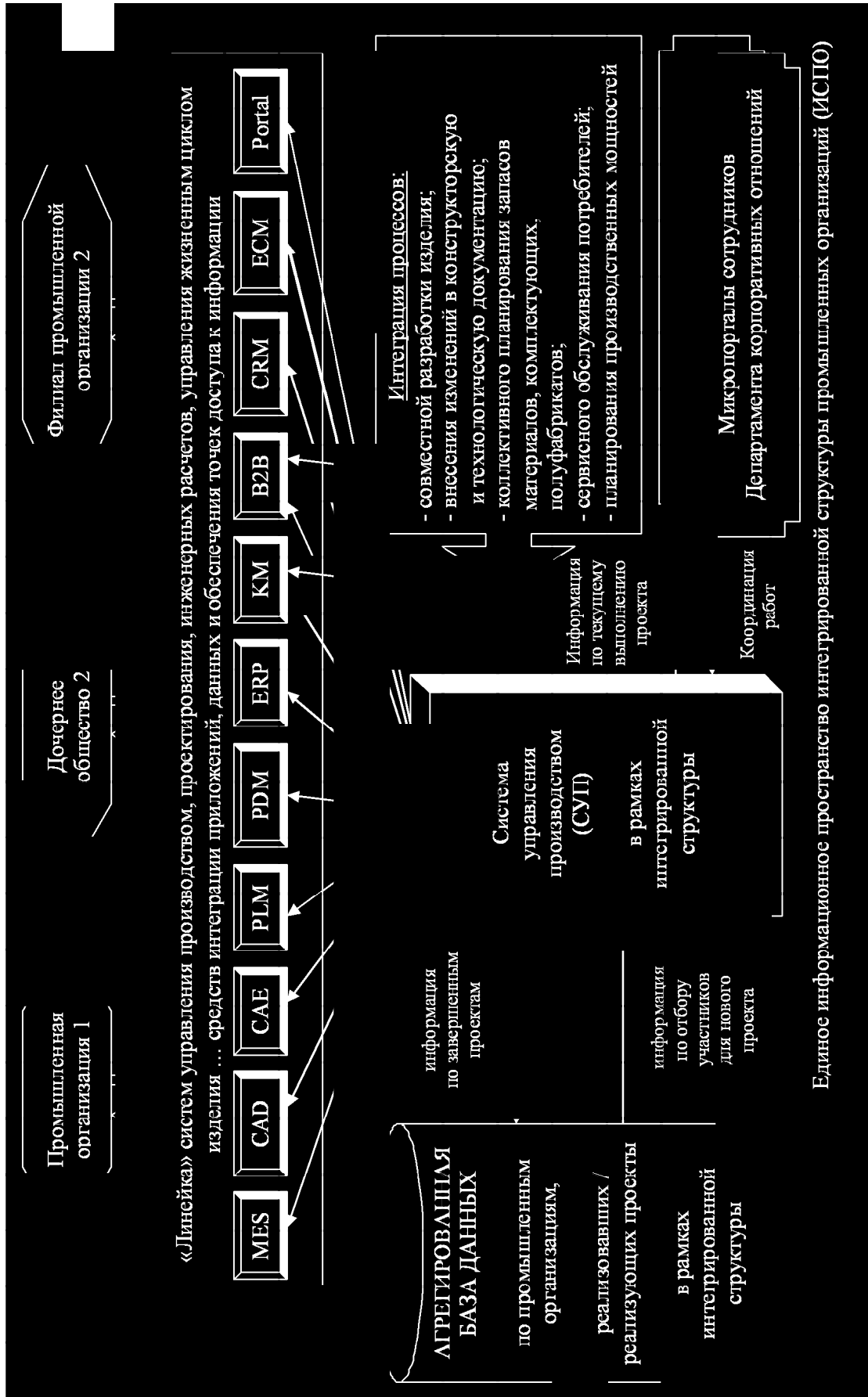


Рис. 2. Принципиальная структура информационной системы, обеспечивающей поддержку интегрированных производственных процессов

гичных завершенному проекту, подключать к работе над ними специалистов с опытом работы или прибегать к их консультативной помощи. Сотрудник ДКО, являющийся одновременно работником Финансового отдела в управляющей компании интегрированной структуры, устанавливает нормативы в распределении прибыли между участниками проекта пропорционально объему предоставленных ресурсов под проект³. При этом в зависимости от специфики реализуемых проектом прибыль может распределяться по удельному весу предоставленных финансовых ресурсов, нематериальных / материальных активов и т.д. К компетенции сотрудников Департамента корпоративных отношений могут быть отнесены вопросы трансфертного образования цен на продукцию и услуги, которые оказываются промышленными организациями друг другу в рамках интегрированной структуры.

В зону ответственности сотрудника Департамента корпоративных отношений также входит подготовка рекомендаций для сотрудников отдела информационных технологий в части доработки форм агрегированной отчетности по проекту, консолидации данных из различных источников, изменения статуса (ключевой или конечный) пользователей при изменении объема полномочий в ходе реализации проекта в интегрированной структуре по решению исполнительного органа.

В случае принятия стратегически важных решений относительно присоединения к интегрированной структуре новых участников - промышленных организаций на Департамент корпоративных отношений возлагается ответственность за качество сбора первоначальной исходной информации для реализации алгоритма анализа эффективности интегрированных производственных процессов под новые проекты.

Дальнейшее развитие положений, представленных в статье, видится на путях оптимизации процессов налогообложения в рамках интегрированных структур (в частности, рассмотрения группы взаимосвязанных компаний в качестве единого налогоплательщика); совершенствования государственного регулирования трансакций, осуществляемых промышленными организациями через интернет-пространство; формирования корпоративной культуры временных интеграционных объединений и развития систем оценки персонала, входящего в межфирменные группы координации.

¹ Дмитриев О.Н., Бурдин А.К. Внутрикorporативное арендное управление. М., 2006.

² Концепция конкурентоустойчивости: теория и практика : монография / кол. авт.; под ред. Н.И. Заичкина, Л.С. Зеленцовой. М., 2012.

³ Osborne R. Entrepreneurial Strategies / M. Warner (ed.), International Encyclopedia of Business and Management. L., 2001.

Поступила в редакцию 01.05.2013 г.