

Корпоративное управление

УДК 338.2:65

Управление интегрированными производственными процессами в организациях

© 2014 г. Е.Е. Панфилова*

Обеспечение экономической безопасности страны и инвестиционной привлекательности отечественных промышленных организаций в настоящее время связывают 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 участников, чтобы при реализации совместного проекта обеспечивалось привлечение ресурсов по минимальной цене, а также оптимизировались издержки и доступ к другим ценным активам на приемлемых условиях. В подавляющем большинстве случаев именно производственные процессы, а не процессы послепродажного обслуживания являются ядром, вокруг которого 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, 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 одновременно реализовываться несколько

проектов по выпуску продукции. Соответственно, в компетенцию сотрудников ДКО входит решение следующих задач:

- предупреждение 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 (ДИТ) для постановки четких задач, связанных с созданием информационного пространства, обеспечивающего комфортную работу менеджеров.

Рассмотрим, каким образом под классическую схему прохождения стадий производственного процесса подбираются промышленные организации – участники проекта, реализуемого в рамках интегрированной структуры [1]. Алгоритм проведения анализа эффективности интегрированных производственных процессов укрупненно состоит из четырех шагов, показанных на **рис. 1**:

1-й шаг – Предварительный отбор под проект промышленных организаций – участниц интегрированной структуры под каждую стадию производственного процесса;

2-й шаг – Проведение уточняющего анализа технико-экономических показателей промышленных организаций, функционирующих в рамках интегрированной структуры;

3-й шаг – Моделирование взаимодействия промышленных организаций, функционирующих в рамках интегрированной структуры;

4-й шаг – Оценка эффективности деятельности промышленных организаций в рамках интегрированной структуры.

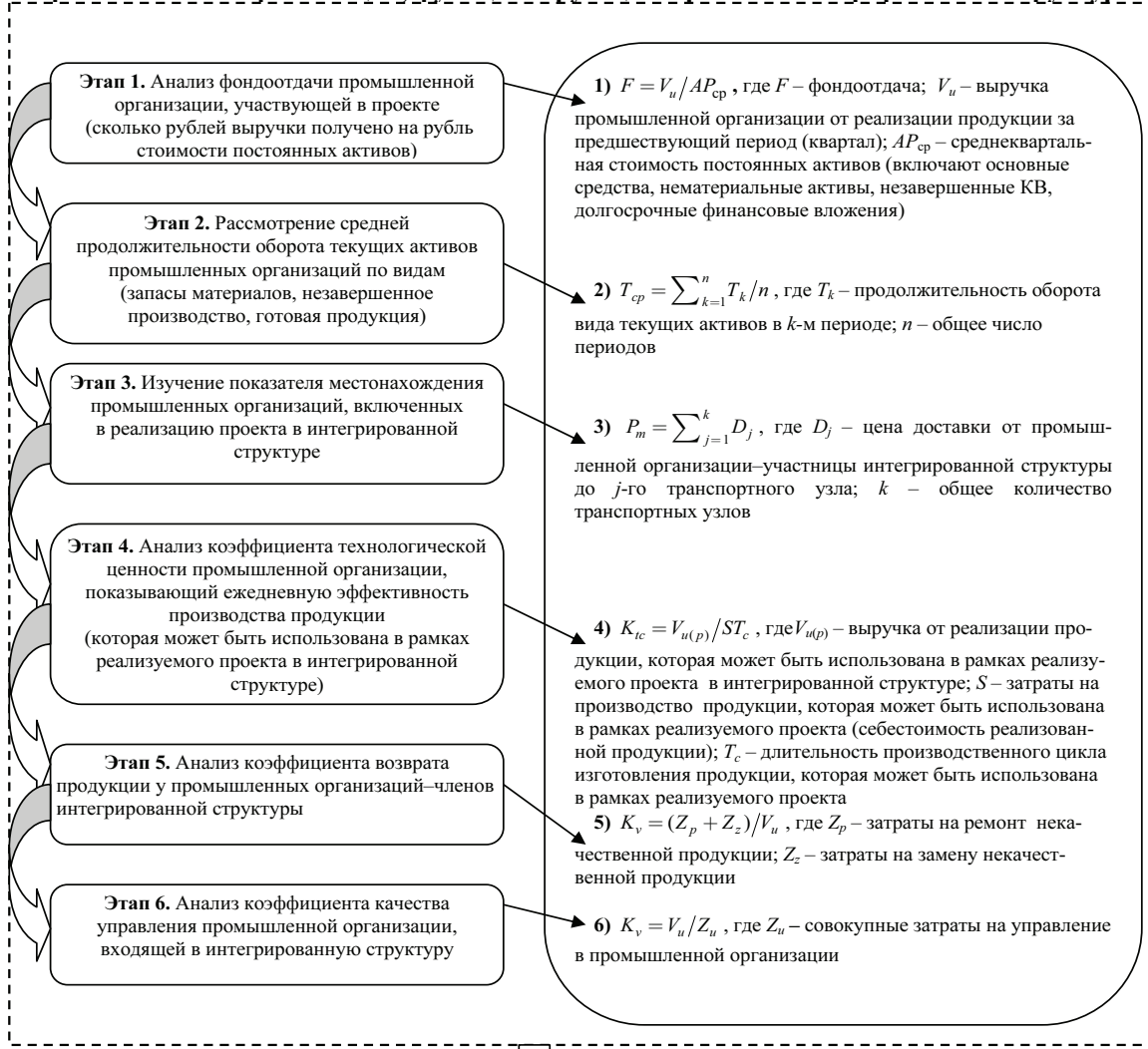
На первом шаге, включающем четыре этапа, преимущественно анализируются производственные показатели, такие как длительность производственного цикла, загрузка оборудования и площадей. В рамках этого шага формируется альтернативный набор исполнителей под каждую стадию

* Канд. экон. наук, доц. кафедры управления организацией в машиностроении «Государственный университет управления» (ФГБОУ ВПО «ГУУ»).

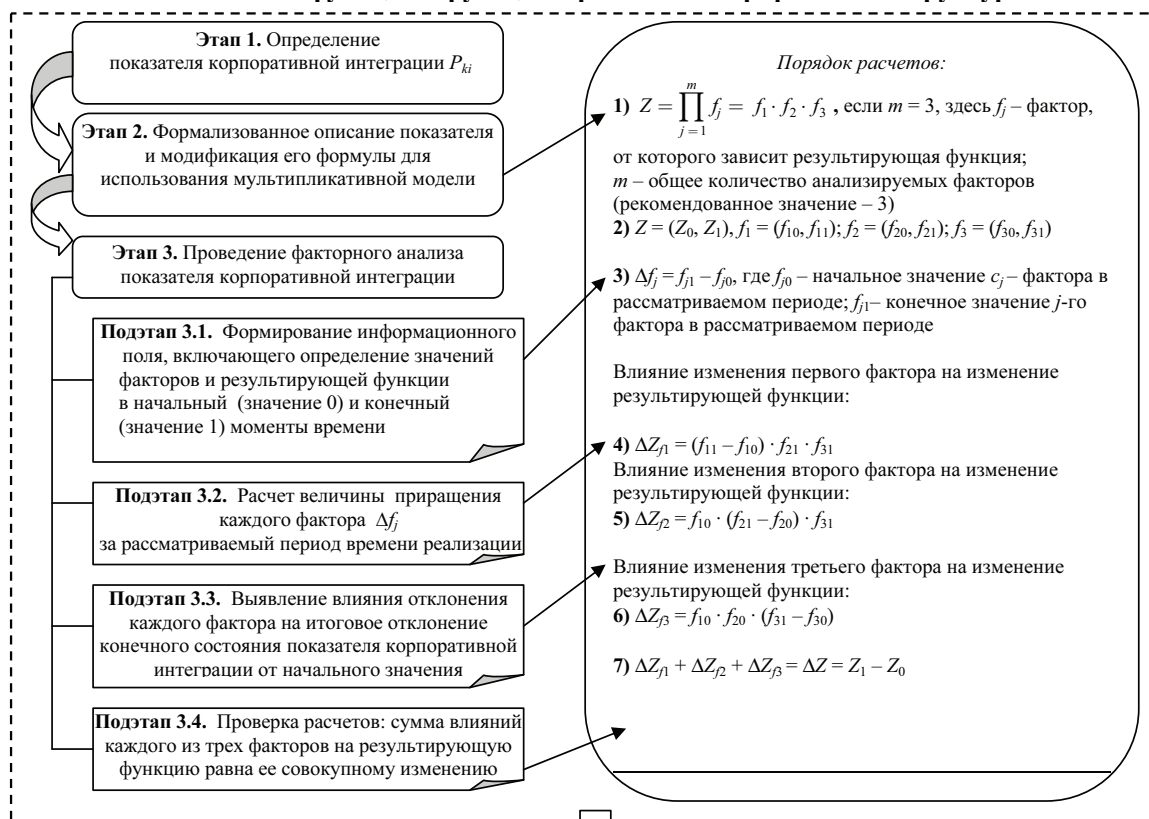
Шаг 1. Предварительный отбор под проект промышленных организаций – участниц интегрированной структуры под каждую стадию производственного процесса



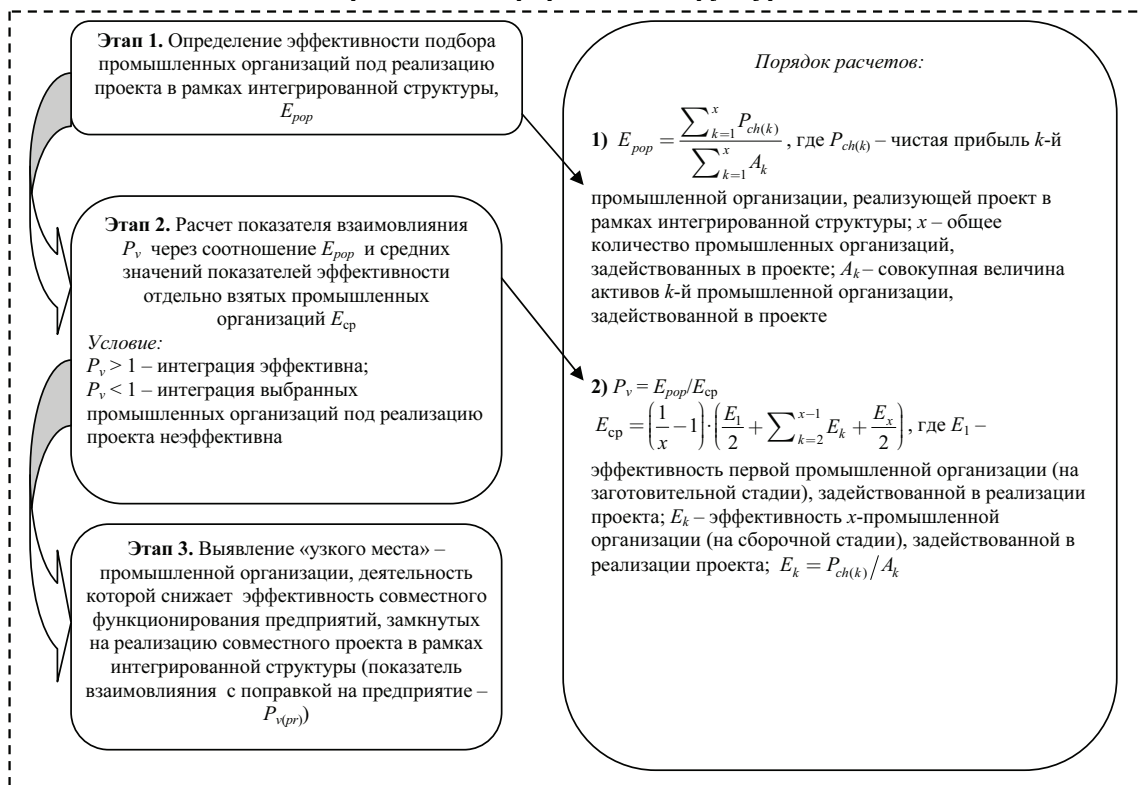
Шаг 2. Проведение уточняющего анализа технико-экономических показателей промышленных организаций, функционирующих в рамках интегрированной структуры



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



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



Продолжение шага 4. Оценка эффективности деятельности промышленных организаций в рамках интегрированной структуры

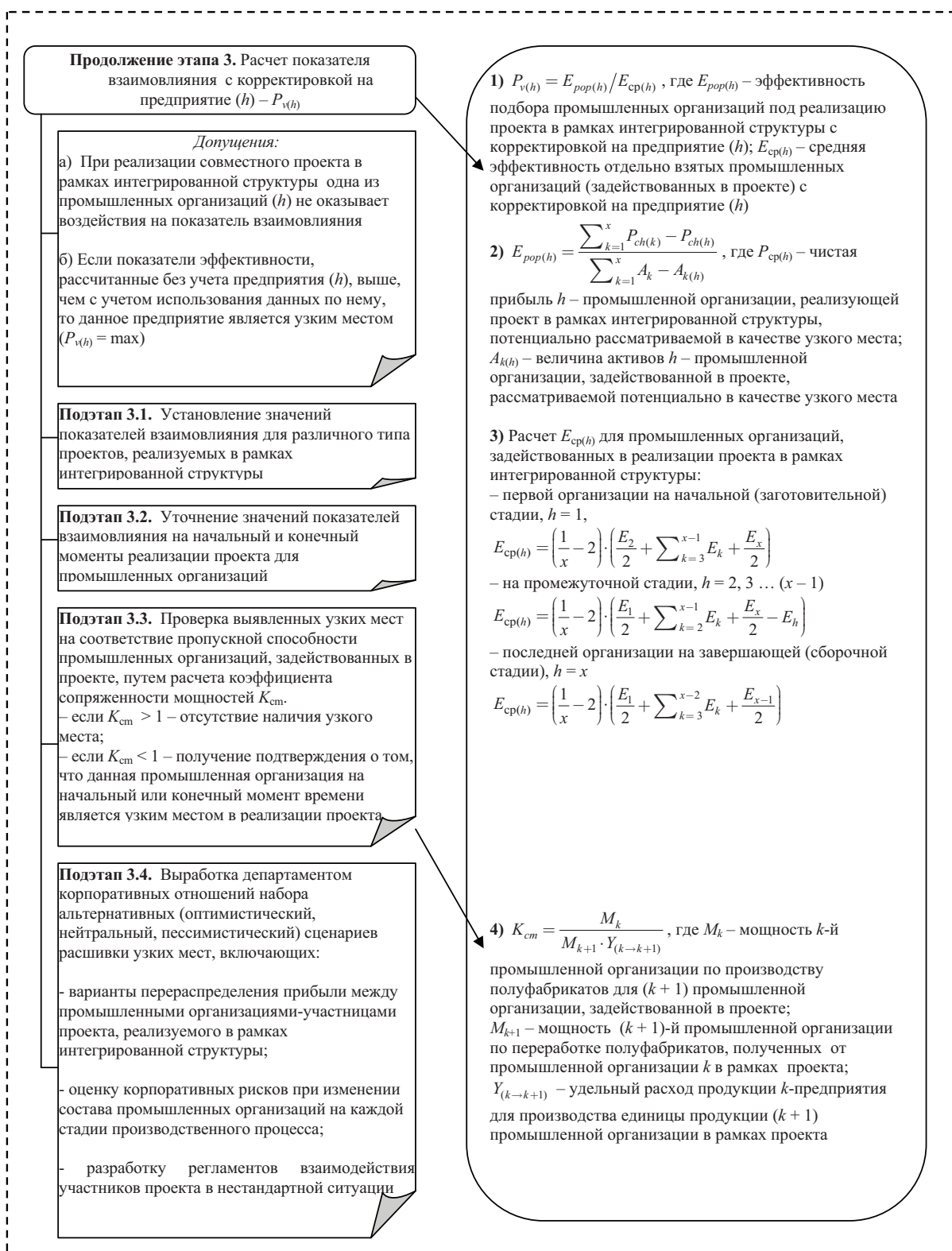


Рис. 1. Алгоритм проведения анализа эффективности интегрированных производственных процессов (разработан автором)

производственного процесса с определением правил предпочтения при реализации промышленной организацией нескольких проектов; а также 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, качество управления, технологическая ценность местонахождения, фондоотдача и средняя продолжительность 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 ДКО 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 автоматизации 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 ДКО посредством микропортов и позволяет сформировать агрегированную базу данных по проектам, реализованным или реализующимся в текущий момент времени.

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

- качество организации основных производственных процессов по участникам интегрированной структуры;

- 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–участники 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 данных [2, 3]. 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 других проектов, аналогичных завершеному, подключать к работе над ними специалистов с опытом работы или прибегать к их консультативной помощи. Один из сотрудников ДКО, являющийся одновременно работником финансового отдела в управляющей компании интегрированной структуры, устанавливает нормативы в распределении прибыли между участниками проекта пропорционально объему предоставленных ресурсов под проект [4]. При этом в зависимости от специфики реализуемых проектов прибыль может распределяться по удельному весу предоставленных финансовых ресурсов, нематериальных / материальных активов и т.д. К компетенции сотрудников ДКО могут быть отнесены вопросы трансфертного ценообразования на продукцию и услуги, которые оказываются промышленными организациями друг другу в рамках интегрированной структуры.

В зону ответственности сотрудника ДКО также входит подготовка рекомендаций для сотрудников ДИТ 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

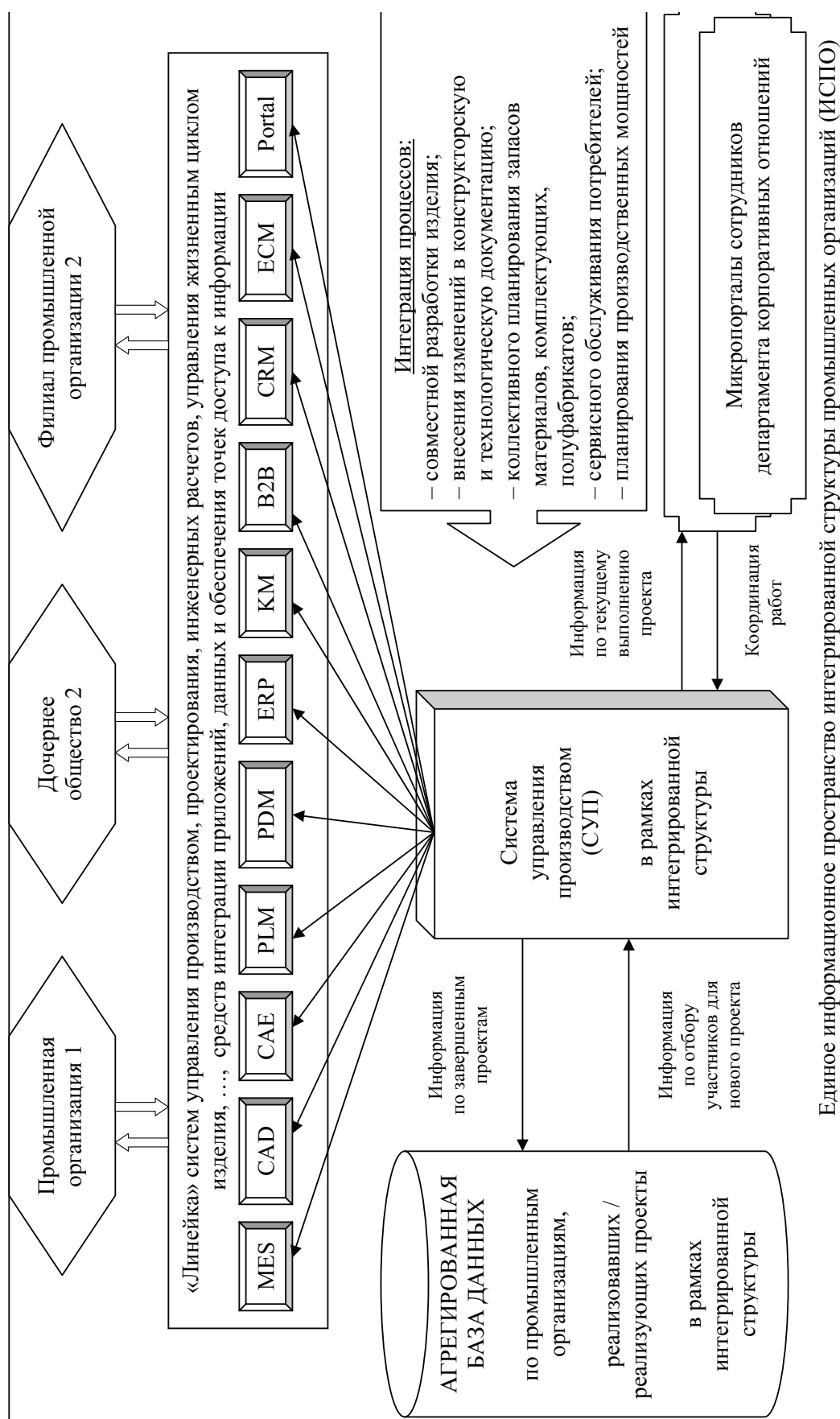


Рис. 2. Принципиальная структура информационной системы, обеспечивающей поддержку интегрированных производственных процессов (разработана автором)

организаций, на ДКО 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 транзакций, осуществляемых промышленными организациями через интернет-пространство; формирования корпоративной культуры временных интеграционных объединений и развития систем оценки персонала, входящего в межфирменные группы координации.

Библиографический список

1. Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А., Райков Ю.Н. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения стоимости компаний // Экономика в промышленности. 2013. № 2. С. 63–67.

2. Концепция конкурентоустойчивости: теория и практика (монография) / Колл. авт., под ред. д.э.н., проф. Н.И. Заичкина, д.э.н., проф. Л.С. Зеленцовой). – М.: Перо, 2012. 248 с.

3. Панфилова Е.Е. Механизм управления интегрированными структурами промышленных организаций // Российское предпринимательство. 2013. № 17 (239). С. 65–71.

4. Панфилова Е.Е. Оценка эффективности функционирования промышленной организации в глобальном бизнес-сообществе // Экономика в промышленности. 2013. № 2. С. 45–54.

References

1. Brinza V.V., Kostjuchin Ju.Ju., Sherstneva M.A., Rajkov Ju.N. Mnogofaktornaja model' promyshlennogo predprijatija kak instrument povyshenija stoimosti kompanij // Jekonomika v promyshlennosti. 2013. № 2. S. 63–67.

2. Konceptcija konkurentoustojchivosti: teorija i praktika (monografija) / Koll. avt., pod red. d.je.n., prof. N.I. Zaichkina, d.je.n., prof. L.S. Zelencovoj M.: Pero, 2012. 248 s.

3. Panfilova E.E. Mehanizm upravlenija integrirovannymi strukturami promyshlennyh organizacij // Rossijskoe predprinimatel'stvo. 2013. № 17 (239). S. 65–71.

4. Panfilova E.E. Ocenka jeffektivnosti funkcionirovanija promyshlennoj organizacii v global'nom biznes-soobshhestve // Jekonomika v promyshlennosti 2013. № 2. S. 45–54.

УДК 338.2:65

Повышение эффективности и качества бизнес-процессов с использованием BPMS¹

© 2013 г. И.Г. Федоров*

Процессное управление

Как заметили М. Хаммер и Д. Чампи, «...не продукты, а эффективные процессы их создания приносят компаниям долгосрочный и устойчивый успех» [1]. Большинство производственных компаний уделяют пристальное внимание своим бизнес-процессам (БП) и повышению их эффективности. Напротив, непроизводственный сектор нерешительно движется по пути процессного управления и не занимается регулярно своими БП. Организации постоянно ищут пути сокращения издержек и, оперируя чисто экономическими критериями, оптимизируют свою организационную структуру, добавляя или сокращая персонал. При этом они не замечают, что переход на процессное управление не только позволит сократить расходы на персонал и добиться повышения эффективности, но и приведет к повышению качества обслуживания клиентов, сокращению рисков.

В этой работе мы рассмотрим, как переход на процессное управление влияет на повышение производительности и качества бизнес-процессов. В качестве объекта рассмотрения будут выбраны предприятия финансового сектора, но полученные рекомендации могут быть применимы для других предприятий непроизводственной сферы.

¹ Работа выполнена при поддержке Минобрнауки России, в рамках базовой части государственного задания № 2014/122 шифр 2966.

* Канд. техн. наук, проф. Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ).