

КОНЦЕПЦИЯ ПОСТРОЕНИЯ ТОВАРНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПРОИЗВОДСТВА

На сегодняшний день, предприятия серьезно задумываются над проблемами обеспечения условий функционирования, а зачастую и выживания на современном российском и международном рынках. Топ-менеджеры крупных промышленных (в частности, машиностроительных) предприятий начинают понимать, что организация производственного процесса на старых принципах, в основе которых лежит котловой подход, вряд ли обеспечит требуемую эффективность. К этому добавляется необходимость не только завоевания и отстаивания собственных позиций на рынке (что само по себе часто усугубляет экономическое положение предприятий), но и поиска путей выхода из сложившегося тупика. В качестве одного из таких направлений следует выделить перестраивание подхода организации производственных процессов с котлового на продуктовый.

Подходы к продуктовой организации производственных процессов исторически строятся на построении дивизиональных организационных структур бизнеса и широко рассматриваются в работах Владимировой И.Г., Денисова В.М., Ефремова В.С., Холодковой В.В. и др.

Кажется небезосновательным применение матричных структур формирования промышленных производственных предприятий при внедрении продуктового подхода (Владимирова И.Г., Кулибанова В.В., Ошкордина М.В. и др.).

Часть авторов отстаивают принципы узкой технологической специализации (Мухин А.В., Спиридонов О.В. и др.), другие являются приверженцами организации производства на принципах группировки однотипных продуктов в отдельные стратегические бизнес-единицы (Виссема Х. и др.).

Говоря о проблемах управления в контексте товарно-ориентированных промышленных предприятий необходимо также отметить следующие основные тенденции, отраженные в работах российских и зарубежных авторов [1, 2, 3, 4 и др.]:

- Широкое использование аппарата стратегического планирования и анализа.
- Применение потокового подхода к организации управления, который предполагает разбиение деятельности предприятия на условно самостоятельные потоки, каждый из которых является объектом управления (производственный, финансовый, информационный, научно-исследовательский, кадровый и др. потоки).
- Рассмотрение вопросов реструктуризации предприятий по широкому кругу проблем. Многообразие детерминирующих факторов, учитываемых при проектировании организации, усложняет процесс управления.

- Фокусировка на вопросах анализа и оценки эффективности проектируемых организаций.
- Использование аппарата экономико-математического и имитационного моделирования хозяйственных процессов.

Однако, на сегодняшний день, единообразия и системности во взглядах на построение продуктовых производственных предприятий не наблюдается. Превалирует ситуационный подход к проектированию организаций, часто учитывающий лишь отдельные, описанные выше тенденции. Кроме того, не создано общей концепции построения такого рода организаций.

Для исправления этого положения предлагается следующий концептуальный подход к проектированию товарно-ориентированного промышленного предприятия, предполагающий выполнение следующих этапов работ. Применительно к каждой товарной группе (или отдельному товару) необходимо:

1. Выделить основные функции предприятия (в частности системы управления: финансами; маркетингом, включая заготовление и сбыт; производством; НИОКР; персоналом; информационными потоками, включая системы поддержки принятия решений - СППР).
2. Систематизировать бизнес-процессы по каждой товарной группе и товарной единице.
3. Сгруппировать бизнес-процессы по признаку единства технологической специализации (ТС) и по принадлежности к направлению хозяйственной деятельности, т.е. структурировать по стратегическим бизнес-единицам (СБЕ).
4. Разработать дерево технологических процессов с применением сетевых графов (графов Перти).
5. Выделить факторы, учитываемые при проектировании организаций (например, на основе модели 7-s компании Маккинзи, схемы «Алмаз Ливитта»).
6. Разработать на основе выделенных факторов, применительно к конкретной организации, систему сбалансированных показателей (взяв за основу модель Р. Каплана и Д. Нортон).
7. Спроектировать на основе системы сбалансированных показателей с учетом неучтенных в ней факторов внешней и внутренней среды систему информационных потоков и индикаторов.

Наложение на созданное информационное поле дерева бизнес-процессов конкретных товарных единиц можно представить в виде концептуальной модели управления товарно-ориентированным

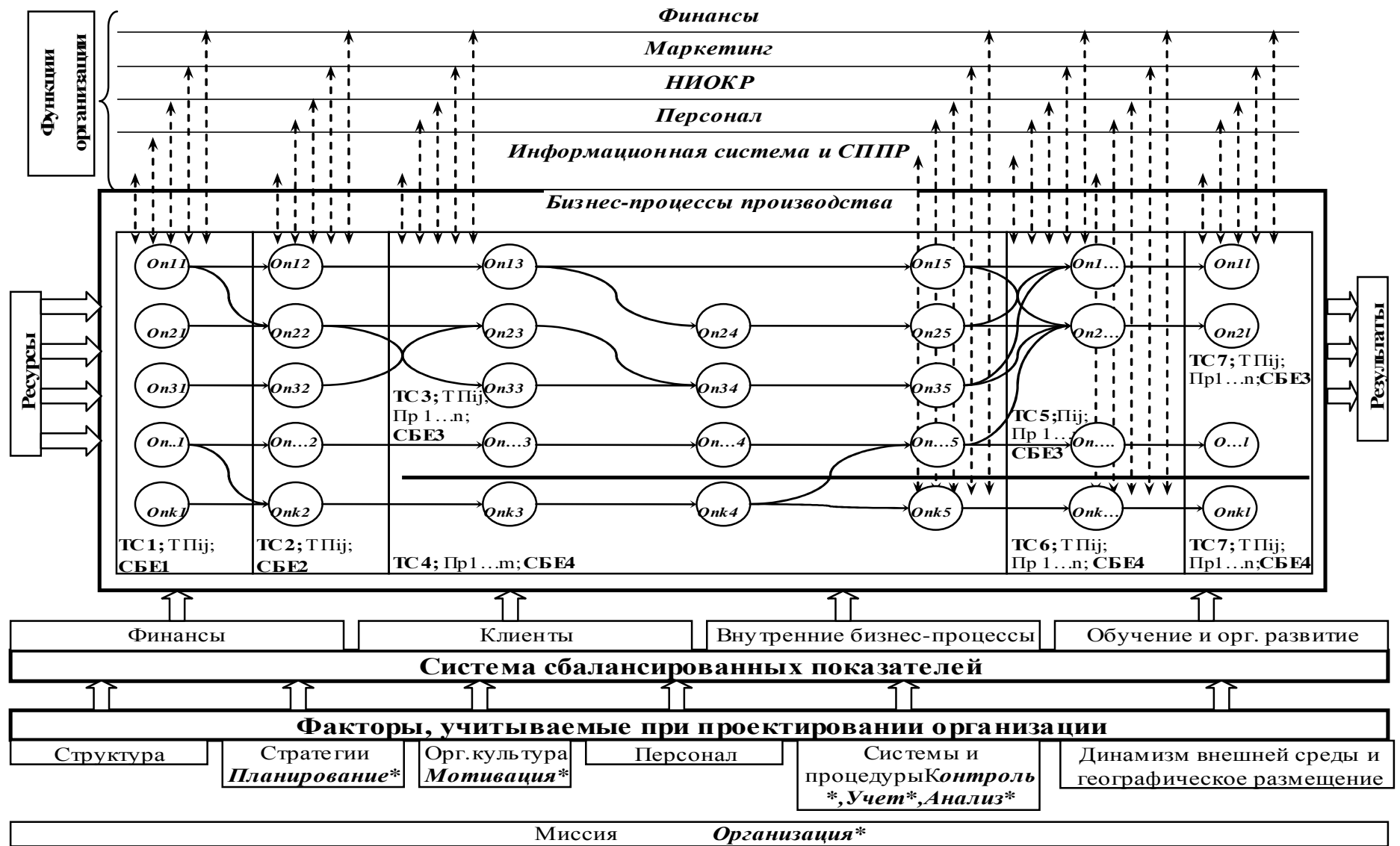


Рис. Концептуальная модель управления товарно-ориентированным промышленным предприятием

промышленным предприятием (см. рис.).

Здесь условными обозначениями показаны:

ТС – технологические специализации производства: *ТС1* – изготовление; *ТС2* – производство заготовок; *ТС3* – механообработка; *ТС4* – изготовление деталей для электромонтажных работ; *ТС5* – сборка изделий из конструкционных материалов; *ТС6* – электромонтаж; *ТС7* – сбыт.

ТПij – технологические процессы. Например, в рамках технологической специализации *ТС3* (изготовление законченных обработкой деталей) можно выделить следующие технологические процессы: а) металлообработка (фрезерование, точение, сверление, протягивание и т.п.); б) металлообработка (инновационные технологии обработки металлов...); в) механообработка деталей из керамики; г) механообработка деталей из пластмасс; д) нанесение покрытий на металлические, керамические и пластмассовые детали.

Пр1...n – товарные единицы. *СБЕ* – стратегические бизнес-единицы. *Онkl* – технологические операции. Пунктирными стрелками показаны функциональные информационные потоки, сформированные на основе анализа факторов, учитываемых при проектировании организации и системы сбалансированных показателей, характерных для конкретной организации. Знаком (*) отражены функции управления.

Таким образом, в данной работе предложен концептуальный подход к моделированию процесса управления товарно-ориентированным промышленным предприятием, основанный на системном учете факторов, предопределяющих текущее состояние организации, а также системы сбалансированных показателей, разработанных для конкретного производственного предприятия, на применении принципов технологической специализации и группировки подразделений на основе стратегических бизнес-единиц, предполагающий использование методики оценки эффективности применяемой системы бизнес-процессов с использованием элементов теории графов.

Библиографический список

1. Гибадуллин А.Р. Механизмы реализации стратегии развития предприятий промышленности строительных материалов: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / [08.00.05: «Моск. энергетич. инст. (технич. ун-т)»] Уфа, 2007.
2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. – М.: ЗАО «ОлимпБизнес», 2005. – 512 с.
3. Питерс Т. и Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М.: Прогресс, 1986.
4. Pascale R.T., Athos A.G. The Art Japanese Management: Applications for American Executives N.Y.: Simon and Schuster, 1982.