

Операционная интеграция процесса управления: результаты исследования практики использования¹

Различные формы интеграции управления организациями разнообразных сфер деятельности рассматриваются многими авторами². Как известно, интеграционные процессы могут происходить в различных формах, которые определяются разнообразными факторами, начиная от технологической сопряженности базовых звеньев логистической цепи и заканчивая экономико-правовыми ограничениями со стороны государства. Прежде всего, следует упомянуть внутриорганизационную (в рамках одного предприятия) и межорганизационную интеграцию управления. Последняя может иметь формы внутриотраслевой или межотраслевой интеграции.

Вне зависимости от масштаба развития интеграционного процесса управления можно выделить операционную, функциональную и межфункциональную интеграции управления одной организацией или группой организаций, связанных цепью поставок или иными экономическими, правовыми, социальными и прочими взаимодействиями. Для управления группами предприятий или цепями поставок актуально и наличие процессов межорганизационной интегра-

¹ Исследование проведено при поддержке Научным Фондом Государственного университета – Высшая школа экономики в рамках индивидуального исследовательского проекта 2005 г. на тему «Механизм интеграции процесса управления в бизнесе на основе организации движения экономических потоков».

Материал опубликован также в журнале «Интегрированная логистика». - №7. - 2005. - С. 18-24.

² См., например, Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика: Интегрированная цепь поставок. – М.: Олимп-Бизнес, 2001; Джонсон Дж. и др. Современная логистика. – 7-е изд.: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2002; Клевлин А.И., Моисеева Н.К. Организация гармоничного производства (Теория и практика): Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2003.; Костоглодов Д.Д., Харимова Л.М. Распределительная логистика. – М.: Экспертное бюро. – 1997; Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / Под общ. ред. В.С. Лукинского. – СПб.: Питер, 2004; Логистика: Учебник / Под ред. Б.А. Аникина Б - 3-е изд., перераб. и доп.– М.: ИНФРА-М, 3-е изд., 2001; Моисеева Н.К., Адрианова Т.Р. Логистика товародвижения. – М.: МИЭТ, 2002; Перевозка экспортно-импортных грузов. Организация логистических систем – 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. А.В. Кириченко. – СПб.: Питер, 2004; Питеркин С.В. и др. Точно вовремя для России. Практика применения ERP-систем. – М.: Альпин Паблишер, 2003; Хэндфилд Р.Б., Эрнест Л. Реорганизация цепей поставок: Созрание интегрированных систем формирования ценностей. – М.: Вильямс, 2003; Чейз Р. и др. Производственный и операционный менеджмент. – М.: Вильямс, 2001; Canadian Transportation and Distribution Management. – 1988. – Vol. 91. – N12. – P. 23; Stevens G.C. Integrating the supply chain // Integrational Journal of Phizical Distribution and Materials Management. – Vol. 19. – N18. – 1989 и др.

ции.

Несмотря на исключительное внимание к процессам интеграции всевозможных характеров и уровней, в настоящее время этот вопрос все еще не получил научного понимания, прежде всего в силу незначительного периода его изучения.

В целях выявления общих закономерностей интеграции управления в современном бизнесе было проведено масштабное исследование практики использования элементов интеграции управления на операционном, функциональном, межфункциональном и межорганизационном уровнях. Данная статья посвящена результатам обработки результатов исследования по операционному уровню интеграции управления (ОУ ИУ).

1. Описание процедуры сбора исходных данных исследования

Для проведения исследования практики интеграции управления в течение 2002-2005 гг. был проведен опрос руководителей различных уровней и специалистов отечественных предприятий. Опрос проводился среди слушателей программ MBA специальностей «Общий и стратегический менеджмент» и «Логистика» ВШМ (бизнес-школа) ГУ-ВШЭ и МЦЛ ГУ-ВШЭ, а также в коллективах предприятий, с которыми автор был связан договорами о предоставлении консультационных услуг.

Состав опрошенных руководителей и специалистов, их должностей и мест работы показывает, что в опросе приняла участие довольно представительная, релевантная и компетентная аудитория участников, мнение которых можно рассматривать как типовое.

В опросе приняли участие около 500 человек. В период опроса 56% из них занимали должности высшего уровня управления, 14% - должности среднего уровня управления, 6% - должности низового уровня управления и 24% являлись исполнителями (см. Рисунок 1).

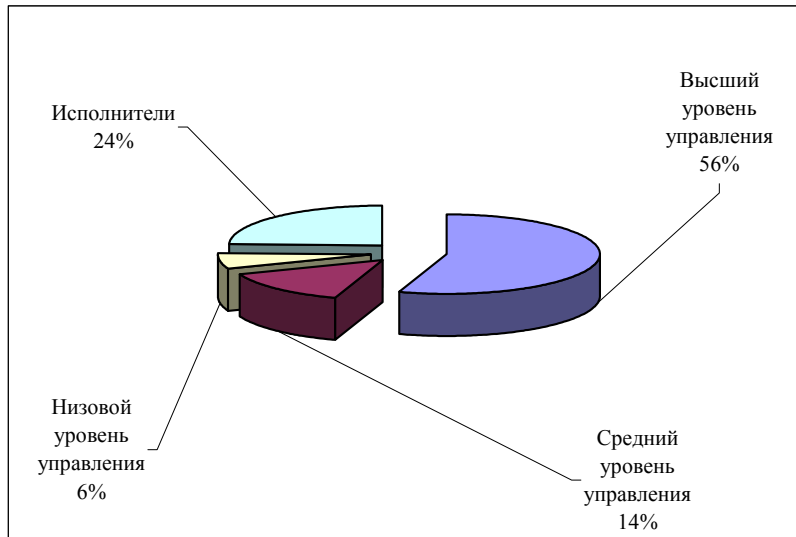


Рисунок 1. Структура опрошенных руководителей и специалистов по должностным позициям.

Перечни занимаемых должностей по уровням управления связаны с распределением обязанностей, прав, полномочий, а так же со структурой управления конкретной организацией, в приведенных перечнях приведены должности, отнесенные к тому или иному уровню управления (таблица 4) и т.д.

по уровням управления приведены в Таблица 1 - конкретными организациями, участвующими в опросе. Например, ведущий аналитик, ведущий специалист, ведущий экономист приведены в перечне должностей низового уровня управления (см. Таблица 3); менеджер отмечен как в перечне должностей низового уровня управления, так и в перечне должностей исполнителей (см. Таблица 3 и

Таблица 1

Перечень должностей опрошенных руководителей высшего уровня управления

| | |
|-------------------------------------|--|
| Вице-президент | Заместитель финансового директора (казначея) |
| Генеральный директор | Исполнительный директор |
| Главный инженер | Коммерческий директор |
| Главный бухгалтер | Начальник управления |
| Директор | Начальник филиала |
| Директор департамента | Председатель правления |
| Директор по логистике | Председатель совета директоров |
| Директор по маркетингу | Руководитель центра |
| Директор по производству | Управляющий |
| Директор по развитию | Управляющий директор |
| Заместитель генерального директора | Финансовый директор |
| Заместитель главы представительства | |
| Заместитель директора | |
| Заместитель председателя правления | |

Таблица 2

Перечень должностей опрошенных сотрудников по среднему уровню управления

| | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| Директор департамента | Начальник криминальной милиции |
| Директор по работе с клиентами | Начальник объединенной службы |
| Директор службы | Начальник отдела |
| Заместитель главного бухгалтера | Руководитель отдела |
| Начальник дивизиона | Руководитель службы |

Таблица 3

Перечень должностей опрошенных руководителей низового уровня управления

| | |
|---------------------------|----------------------|
| Ведущий аналитик | Менеджер |
| Ведущий научный сотрудник | Руководитель проекта |
| Ведущий специалист | Старший менеджер |
| Ведущий экономист | Старший референт |
| Директор по продажам | |

Таблица 4

Перечень должностей опрошенных специалистов - исполнителей

| | |
|-----------------|-----------------------|
| Администратор | Доцент |
| Аналитик | Инженер |
| Аудитор | Клинический ординатор |
| Бизнес-аналитик | Маркетолог-аналитик |
| Бухгалтер | Менеджер |
| Врач | Менеджер проекта |

Помощник менеджера
Референт
Специалист
Старший специалист

Юрисконсульт
Юрист

Все участвовавшие в опросе имеют одно или два высших образования. Абсолютное большинство опрошенных руководителей и специалистов (53%) на момент опроса имели базовое техническое образование (см. Рисунок 2). На втором месте находятся руководители и специалисты с базовым экономическим образованием – 20% от общего числа опрошенных. Далее со значительным отрывом следуют руководители и специалисты с базовыми юридическим и педагогическим образованием – по 8% от общего числа опрошенных, с гуманитарным базовым образованием были 7% и с медицинским базовым образованием – 4% опрошенных.

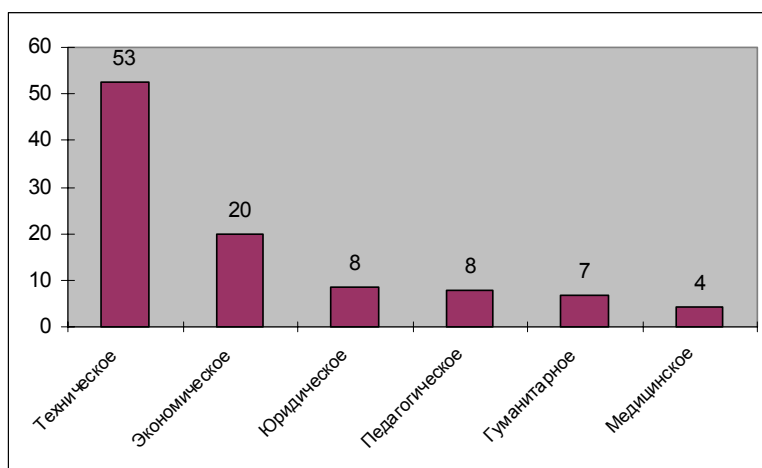


Рисунок 2. Структура опрошенных сотрудников по типу базового образования.

Второе высшее образование имели только 6% руководителей и специалистов, участвовавших в опросе (см. Рисунок 3), в том числе 3% из них получили второе высшее экономическое образование и 3% - второе высшее юридическое образование. При этом 70% опрошенных имели первое высшее техническое образование (см. Рисунок 4). Остальные 30% имели первое высшее экономическое, юридическое или медицинское образование.

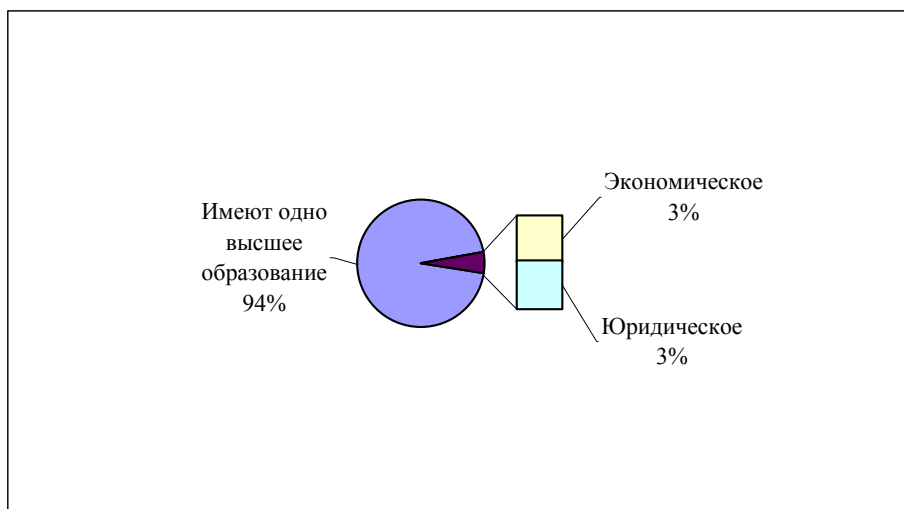


Рисунок 3. Структура опрошенных руководителей и специалистов по наличию второго высшего образования.

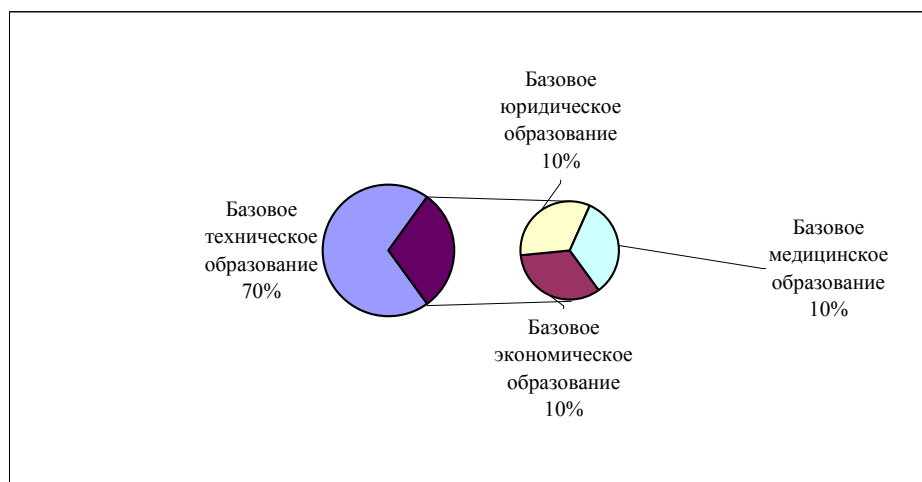


Рисунок 4. Базовое образование руководителей и специалистов, имеющих два высших образования.

Абсолютное большинство опрошенных руководителей и специалистов (70%) получали первое или второе высшее образование в период с 1990 по 2000 годы (см. Рисунок 5). В более ранний период (до 1990 года) и после 2000 году завершили высшее образование по 15% опрошенных.

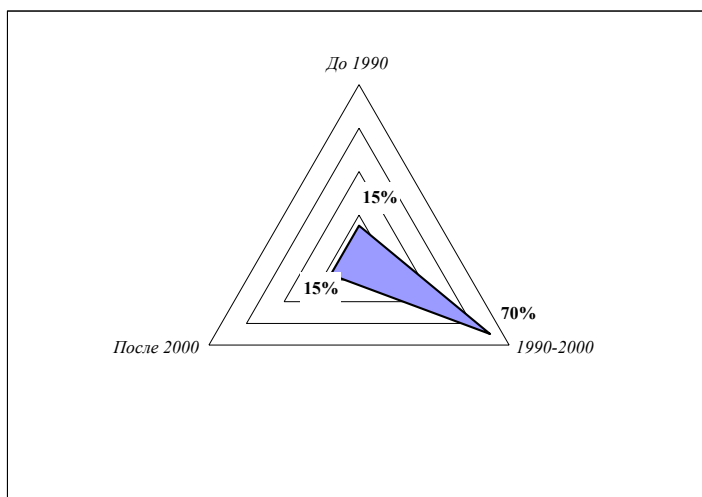


Рисунок 5. Распределение опрошенных руководителей и сотрудников по году получения последнего высшего образования.

В состав опрошенных руководителей и специалистов вошли работники более 150 предприятий, ведущих деятельность на территории России и представляющих разнообразные направления бизнеса (см. Таблица 5). Большинство предприятий находятся или имеют управляющие компании в Москве и Московской области. Филиалы и представительства опрошенных организаций размещены на территории Европейской части России, на Урале, в Сибири и на Дальнем Востоке. Большинство предприятий (около 60%), участвовавших в опросе, представляют собой общества с ограниченной ответственностью. Около 20% предприятий имеют организационно-правовую форму закрытого акционерного общества, около 10% - организационно-правовую форму открытого акционерного общества. Около 10% предприятий имеют другие организационно-правовые формы (государственные предприятия, группы компаний и пр.) (см. Рисунок 6).

Таблица 5

Состав организаций, руководители и сотрудники которых участвовали в опросе

Группа компаний «Аллегро»
Группа компаний «Караван»

Группа компаний «Релиз»
Группа компаний «Строби»

| | |
|--|-----------------------------------|
| Группа предприятий «Полярный кварц» | ООО «База ОВК» |
| ЗАО «АВК «Эксима» | ООО «БалтАвтоТрейд-М» |
| ЗАО «АСБ-Рейтинг-центр» | ООО «Бизнесновация» |
| ЗАО «Белый город» | ООО «Биомерье» |
| ЗАО «Бриджтаун Фудс» | ООО «Боинг-Авто Трейд-М» |
| ЗАО «Газэнергофинанс» | ООО «Братья Бейкер СА» |
| ЗАО «Глобал Фудс Хорека» | ООО «ВДС Технолоджи» |
| ЗАО «ГЛОРИ» | ООО «Глобальные Арт Коммуникации» |
| ЗАО «Группа ДСМ» | ООО «Дейрос» |
| ЗАО «Инвестлегпром» | ООО «Дейрос» |
| ЗАО «Инкома, Лтд» | ООО «Дентал Сибирь» |
| ЗАО «ИТ-Центр» | ООО «Диалог-книга» |
| ЗАО «Компаньон-Аудит» | ООО «Истуэй Капитал» |
| ЗАО «Логика Бизнеса» | ООО «ИТЕК» |
| ЗАО «Логиска бизнеса» | ООО «Иттана» |
| ЗАО «Лукойл-Информ» | ООО «Каркаде» |
| ЗАО «Неопласт-Н» | ООО «Компания Акир» |
| ЗАО «Объединенная Финансовая Гру- па» | ООО «Комплинк-Сервис» |
| ЗАО «Партнер» | ООО «Кондитерская фабрика «Мечта» |
| ЗАО «Русская игра третья тысячелетие» | ООО «Легпроммаркет» |
| ЗАО «Сайрус Система Корпорейшн» | ООО «Лианозово-молоко» |
| ЗАО «Сервотехника» | ООО «Малтимэкс 2000» |
| ЗАО «Торговый Дом «Илим-Роско» | ООО «Москонсаль групп» |
| ЗАО «Торговый дом ТКС» | ООО «Найк» |
| ЗАО «Электростар» | ООО «НПО «Линкер Комплект» |
| ЗАО «Югрегионгруп» | ООО «НПО Линкер Комплект» |
| Институт Иммунологии МЗ РФ | ООО «Окса» |
| МУЗ «Родильный дом №2» | ООО «Полтекс-груп» |
| МФК «МКсМ Индастриал Инвестмент Фанд» | ООО «Праздник» |
| НП «ЦЭПИ» | ООО «Практичный интернет» |
| ОАО «Большевик» | ООО «Профиль» |
| ОАО «ВымпелКом» | ООО «Райзбюро ВЕЛЬТ» |
| ОАО «ГМК «Норильский никель» | ООО «Ресурс-Медиа» |
| ОАО «Грабовский завод специализиро- ванных автомобилей» | ООО «Роникон-Мебель» |
| ОАО «РОСНО» | ООО «РОСИТИ» |
| ОАО «Русал-УК» | ООО «Ростар» |
| ОАО «Руспродхолдинг» | ООО «Самсунг Электроникс Рус» |
| ОАО «СК «Прогресс-Гарант» | ООО «Сетра Субрикантс» |
| ОАО «ФПК «Формула безопасности» | ООО «СИБУР – Русский шины» |
| ОАО «Фронда» | ООО «СКС-Альянс» |
| ОАО «Электронная Москва» | ООО «СМП Спецмонтаж» |
| ОАО АКБ «РосЕвроБанк» | ООО «Спецстрой-Т» |
| ОАО МЖК «Фармагруп» | ООО «Спмебель» |
| ООО «Авторусь» | ООО «Стиль-Партнер» |
| ООО «Агентство Кутузовский проспект» | ООО «Стиль-Партнер» |
| ООО «Агротрансмаркет» | ООО «Сухаревка» |
| ООО «АРИАН-МК» | ООО «Тойота-Мотор» |
| ООО «Ассет Менеджмент» | ООО «Торговый дом «Триумф» |
| ООО «Атлантик-стиль» | ООО «Торговый дом Неохим» |
| | ООО «Фирма Аргумент» |
| | ООО «Фоспром» |
| | ООО «Хеликон» |

ООО «Центр Диамуа»
 ООО «ЭЛАВиК»
 ООО «Элвойн Люкс»
 ООО «ЭнергоПромКомплект»
 ООО «Юнитком»
 ООО ОИД «Медиа-Пресса»
 Представительство Фуджитсу Сименс
 Компьютерс ГмбХ
 ПТХ «Хэпи Лэнд»
 РИА «РБК»

Самарский государственный медицинский университет
 САО «Ингосстрах»
 Уральский банк реконструкции и развития
 Фрунзенское РУВД г. Владивостока
 Эндокринологический научный центр РАМН
 и др.

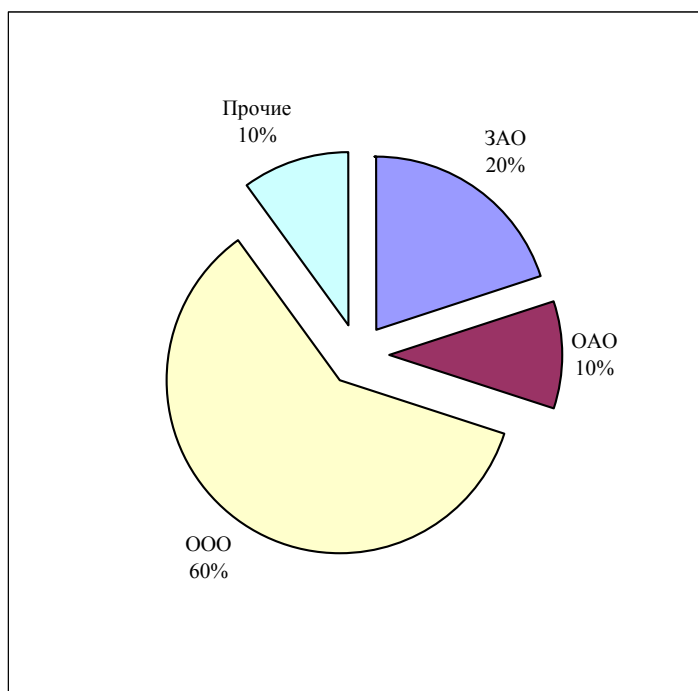


Рисунок 6. Структура состава организаций, участвовавших в опросе, по организационно-правовой форме.

Опрос проводился в форме открытой дискуссии по группам слушателей в количестве от 3 до 7 человек. Согласованные мнения групп докладывались в виде презентаций перед другими участниками опроса. Содержание ведущейся при этом дискуссии стенографировалось. В силу открытого характера дискуссии проводилось последующее редактирование использованных формулировок преимуществ и недостатков практического использования интеграции управления. В ряде случаев потребовалось объединение нескольких

формулировок в одну. Утверждения, имеющие одинаковый смысл, объединялись.

2. Преимущества операционного уровня управления

2.1. По частоте появления

В числе преимуществ ОУ ИУ опрошенными руководителями и специалистами были названы 45 аргументов. Из них в течение всего периода опроса 22 (или 48,9%) имели более одной формулировки. Популярность появления аргументов по количеству формулировок во время опроса представлена на Рисунок 7.

Примечание [АН1]: ОУ - "операционного уровня"

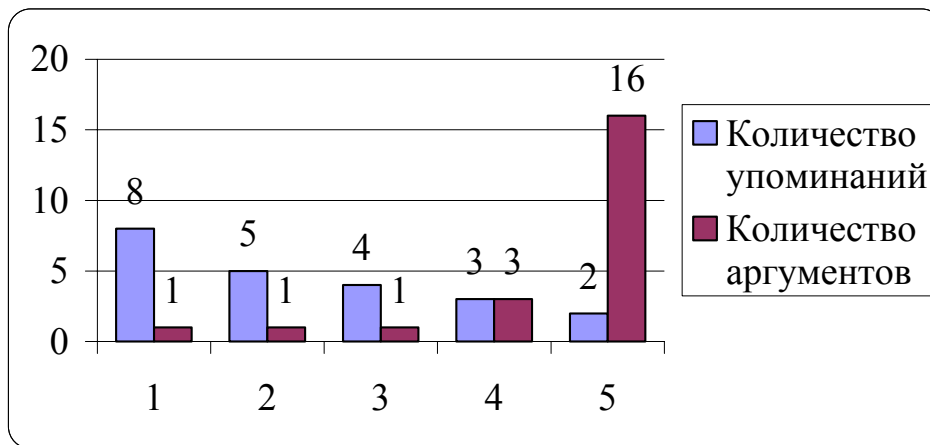


Рисунок 7. Количество упоминаний преимуществ операционного уровня интеграции управления.

Наиболее часто в качестве преимущества ОУ ИУ – 8 раз – называлась прозрачность процессов, свойственная этому варианту руководства. Прозрачность как определенная философия менеджмента в последние тридцать лет является очень популярной идеей. Можно сказать, что в последние пять лет тема прозрачности стала более позитивно обсуждаться и в российских аудиториях руководителей бизнеса. Появление этого аргумента в столь зна-

чительном отрыве от других преимуществ ОУ (популярность в условные 8 баллов против 5 баллов последующего аргумента (более чем в 1,5 раза) (см. Рисунок 7)) показывает, что прозрачность, как стиль поведения привлекает внимание успешных руководителей, которыми, как правило, являются слушатели бизнес-школ Москвы.

На втором месте по популярности (5-кратное повторение) (см. Рисунок 7) находится возможность подробного знания исполнителями и руководителями содержания процессов. Так же как предыдущий аргумент, он единственный в этой группе. Степень значимости осведомленности исполнителей и руководителей в содержании процессов, выполняемых в бизнесе, можно оценивать по-разному, но опрашиваемые руководители и специалисты не делали принципиального различия между этими категориями сотрудников. Популярность аргумента показывает, что свободное владение технологией бизнеса – важное конкурентное преимущество, как руководителей, так и исполнителей, закладывающее успех деятельности организации в целом.

Только на третьем месте (4 упоминания) (см. Рисунок 7) находится преимущество, заключающееся в возможности оперативно принимать решения. Оперативность действий, таким образом, уступает в значимости прозрачности и осведомленности исполнителей и руководителей, что, само по себе – интересный вывод.

Остальные преимущества ОУ ИУ из числа неоднократно называемых по частоте появления можно объединить в группы, в которых присутствует более одного элемента. Трижды упоминались «Простота контроля» и «Высокий уровень специализации» и «Четкое понимание исполнителями и руководителями своих обязанностей и ответственности». Дважды – остальные 16 аргументов (см. Рисунок 7)

2.2. По функциям управления

Так как содержание всех преимуществ достаточно разнообразно, для анализа отношения к ОУ ИУ опрашиваемых руководителей и специалистов

кроме рассмотренного критерия частоты упоминания необходимо провести их классификацию еще по нескольким критериям. В качестве критериев классификации предложено использовать:

1. Функцию управление.
 2. Профессиональная сфера деятельности.
 3. Этапы бизнес-процесса.
- (1) В качестве функций управления рассматривались
- a) прогнозирование и планирование,
 - b) организация,
 - c) контроль и анализ,
 - d) регулирование,
 - e) мотивация.

Классический перечень из семи функций менеджмента преобразован в список из пяти пунктов в связи со сложностью выделения преимуществ, связанных с функциями прогнозирования или планирования, контроля или анализа.

Количество преимуществ ОУ ИУ, относящихся к выделенным функциям управления, представлено на **Ошибка! Источник ссылки не найден.** Наибольший удельный вес имеет функция контроля и анализа (34%), что соответствует ранее отмеченной популярности аргумента прозрачности, как преимущества ОУ ИУ.

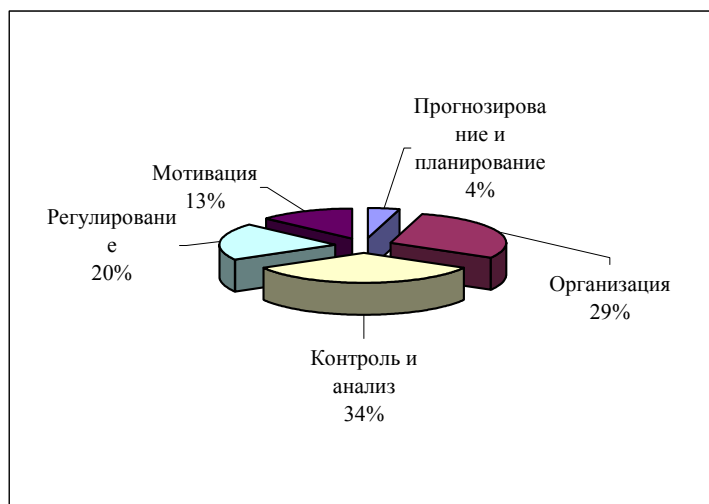


Рисунок 8. Распределение преимуществ ОУ ИУ по функциям управления.

Следующей по значимости следует отметить функцию организации (29%), что соответствует преимуществу осведомленности («Подробное знание исполнителями и руководителями содержания процессов»). На третьем месте находится функция регулирования (20%), тесно связанная с результатами реализации функций контроля и анализа, а так же с описанным ранее преимуществом, находящемся на третьем месте по частоте упоминания – оперативности принятия решений. Таким образом, значимость функций управления находится в полном соответствии со значимостью отдельных преимуществ ОУ ИУ: контроль – организация – регулирование основываются на прозрачности – осведомленности – оперативности.

2.3. По профессиональным сферам

(2) По профессиональным сферам деятельности с учетом рассматриваемых преимуществ ОУ ИУ были выделены

- а) информационные технологии,
- б) операционная деятельность,
- с) руководство,
- д) управление качеством,

- e) управление человеческими ресурсами,
- f) экономика и финансы.

Под «операционной деятельностью» здесь понимается организация и планирование выполнения любых операций и процессов (при производстве продукции, оказании услуг, организации личной работы, выполнении функций управления и пр.). Под «руководством» понимается выполнение функций управления руководителями низового, среднего и высшего звеньев управления, а так же принятие решений исполнителями, если того требует их операционная деятельность.

Количество преимуществ ОУ ИУ, относящихся к выделенным профессиональным сферам, представлено на Рисунок 9.

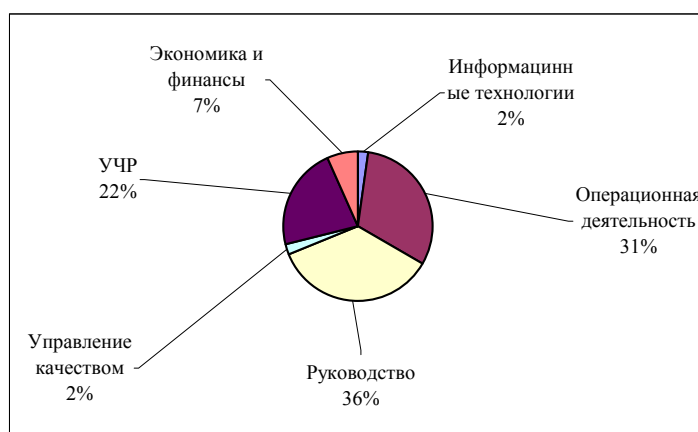


Рисунок 9. Распределение преимуществ операционного уровня интеграции управления по профессиональной сфере деятельности.

Наибольший удельный вес имеет профессиональная сфера руководства (36%) (см. Рисунок 9), что является вполне естественным, так как опрашивались руководители преимущественно высшего уровня управления, которые, прежде всего, отслеживали, какие преимущества имеются в операционном уровне интеграции в их профессиональной сфере. На втором месте находится операционная деятельность (31%) (см. Рисунок 9), очевидно, имеющая преимущества при ОУ. На третьем месте по влиянию преимуществ

рассматриваемого уровня интеграции управления находится сфера управления человеческими ресурсами (22%), тесно связанная с содержанием деятельности современного руководителя.

2.4. По этапам процесса

(3) Выделить традиционные этапы бизнес-процесса (научное исследование, опытно-конструкторские разработки, проектирование, закупки, производство, сбыт, распределение, оказание услуг, оценка результатов) в привязке к рассматриваемым преимуществам ОУ ИУ не представляется возможным, так как большинство формулировок имеют общий характер. В связи с этим предложено рассмотреть обобщенные этапы бизнес-процесса: а) подготовка, б) реализация, в) оценка результатов.

Превалирующее внимание в оценках преимуществ ОУ ИУ уделено этапу реализации процесса (73%) (см. Рисунок 10).

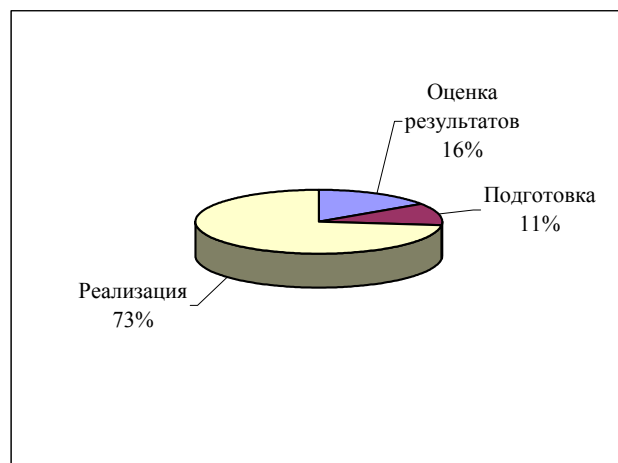


Рисунок 10. Распределение преимуществ ОУ ИУ по этапам процессов.

Значимость оставшихся двух этапов приблизительно одинакова: подготовка процесса имеет удельный вес 11%, а оценка результатов процесса – 16% (см. Рисунок 10). Доминанта реализации процесса находится в соответствии с ранее отмеченным интересом опрашиваемых к функции организации и операционной деятельности.

Согласованность полученных результатов анализа преимуществ ОУ ИУ позволяет рассматривать проведенный опрос как релевантный и приводит к следующим общим выводам.

1. В качестве критериев классификации полученных в результате опроса преимуществ ОУ ИУ следует использовать а) частоту упоминания, б) функции управления, в) профессиональную сферу деятельности, г) этапы бизнес-процесса.

2. Среди названных в результате опроса преимуществ ОУ ИУ около половины упоминаются более одного раза, что позволяет утверждать, что состав аргументации является достаточно постоянным.

3. По частоте упоминаний можно выделить следующую последовательность преимуществ ОУ ИУ: прозрачность процессов - возможность подробного знания исполнителями и руководителями содержания процессов или осведомленность - оперативное принятие решений. Оперативность работы, таким образом, уступает по значимости прозрачности бизнеса и осведомленности в нем сотрудников.

4. Наибольшее внимание опрошенных вызывает функции контроля и анализа (34%), что соответствует отмеченному ранее приоритету прозрачности бизнеса. Функция управления «Организация» находится на втором месте по значимости (29%), что отражает внимание к осведомленности в бизнес-процессах. Функция управления «Регулирование» (20% значимости) тесно связана с функциями контроля и анализа и вниманием к оперативности принятия решений.

5. Руководство, как сфера профессиональной деятельности имеет максимальное количество отмеченных преимуществ (36%). На втором месте по возможности реализации преимуществ ОУ ИУ находится операционная деятельность (31%). Управление человеческими ресурсами включает 22% отмеченных преимуществ, что отражает высокую значимость этой сферы менеджмента в деятельности современного руководителя.

6. Из трех этапов бизнес-процессов (подготовка, реализация и оцен-

ка результатов) наибольшее внимание в перечне преимуществ ОУ ИУ уделено этапу реализации (73%). Остальные два этапа имеют приблизительно одинаковую представительность, соответственно, 11% и 16%.

3. Недостатки операционного уровня интеграции управления

3.1. Недостатки операционного уровня интеграции управления, развитые из его преимуществ

Результаты опроса руководителей и специалистов по недостаткам, которые они видят при использовании ОУ ИУ, в ряде случаев указывают на соблюдение доброй старой английской пословицы: «Недостатки – это продолжение достоинств». Довольно ярко превращение преимуществ в недостатки видно по следующим соответствиям (см. Таблица 6).

Таблица 6

Развитие преимуществ в недостатки при операционном уровне интеграции¹

| Преимущество ОУ | Недостаток ОУ |
|--|--|
| Возможность введения централизованного контроля(2) | Необходимость централизации управления |
| Прозрачность процессов (8) | Высокая формализованность процесса (3) |
| Необходимость наличия неформальных лидеров | Высокая роль руководителя, на которого ложится задача интеграции процессов (4) |
| | Высокая значимость отдельных сотрудников |
| Формализованность процессов (2) | Высокая формализованность процесса (3) |

Действительно, «Возможность введения централизованного контроля(2)» как преимущество в управление может трансформироваться в «Необходимость централизации управления», то есть ограничение возможности управления, что является очевидным недостатком ОУ ИУ. Аналогично, «Прозрачность процессов (8)» как преимущество может со временем переродиться в «Высокую формализованность процесса (3)», что будет являться не-

¹В скобках отмечено количество упоминаний данного преимущества в течение всего периода опроса. Если число в скобках отсутствует, преимущество упоминалось один раз.

достатком в работе. «Необходимость наличия неформальных лидеров» как преимущество оперативной работы связано с «Высокой ролью руководителя (4)», что сковывает инициативу сотрудников, что также отмечено в недостатках рассматриваемого уровня ИУ.

3.2. Недостатки, связанные с особенностями операционного уровня интеграции управления

Еще одной группой недостатков являются недостатки, вызванные особенностями самого ОУ ИУ. Так как список этих недостатков довольно обширен, остановимся только на некоторых из них.

- Опасностью недостаточно квалифицированного описания операций может привести к существенным потерям, связанным с возможностью введение эталона исполнения процесса, что отмечалось как преимущество ОУ ИУ.

- Наличие возможности у руководителя сконцентрироваться на выполнении отдельных операций, от которых напрямую зависит результат деятельности предприятия, может перестать быть преимуществом, так как в операционном уровне ИУ высокая роль руководителя, на которого ложится задача интеграции процессов, и отвлечение руководителя от одного из вопросов может привести к снижению общего конечного результата деятельности организации.

- Возможность установления единых критериев оценки деятельности подразделений может не привести к объективным результатам, так как из-за низкой управляемости коллектива в целом стимулирование достижения отдельных показателей работы не гарантирует достижения поставленного конечного результата.

- Простота оценки деятельности сотрудников и подразделений связана с высокой формализованностью процесса и развивает узость мышления специалистов и руководителей.

- Простота процесса информационного обмена может нести риск недостаточной оперативности обмена информацией.

- Высокий уровень специализации сотрудников приводит к отсутствию общего видения бизнеса, поддержанию узости мышления специалистов.

- Возможность снизить себестоимость выпуска продукции и оказания услуг, зачастую, чревато нерациональным использованием ресурсов (материальных, человеческих и финансовых), в частности, высокий уровень запасов – одна из характерных черт ОУ ИУ, что приводит к высокому уровню замороженного капитала.

- Наличие требования стандартизации действий может привести к отсутствию инициативы на местах.

- Простота управления является причиной появления таких нежелательных явлений, как низкая скорость реакции организации на изменение внешней среды, дублирование операций и функций разными службами организации, отсутствие квалифицированных управленцев в среднем звене, слабое взаимодействие служб и подразделений.

- Возможность постоянного совершенствования процессов на базе реинжиниринга наталкивается на отсутствие стратегического видения развития организации.

- Надежность производственной системы и системы управления является обратной стороной усложнения и бюрократизации система управления.

- Простота трансформации процессов сталкивается с опасностью недостаточно квалифицированного описания операций, отсутствием интеграции сложных процессов и стратегического видения развития организации.

- Эффективность своевременного решение проблем при операционном уровне интеграции снижается из-за отсутствия заинтересованности в конечном результате, недостатка гибкости и низкой скорости реакции организации на изменение внешней среды, повышает вероятность принятия неверных или запоздалых управленческих решений руководством организации.

3.3. Статистический анализ недостатков операцион-

ного уровня интеграции управления

3.3.1 По частоте появления

К числу недостатков ОУ ИУ в процессе исследования были отнесены 34 аргумента. Из них в течение всего периода опроса 16 (или 47,1%) имели более одной формулировки. Популярность появления аргументов по количеству формулировок во время опроса представлена на Рисунок 11.

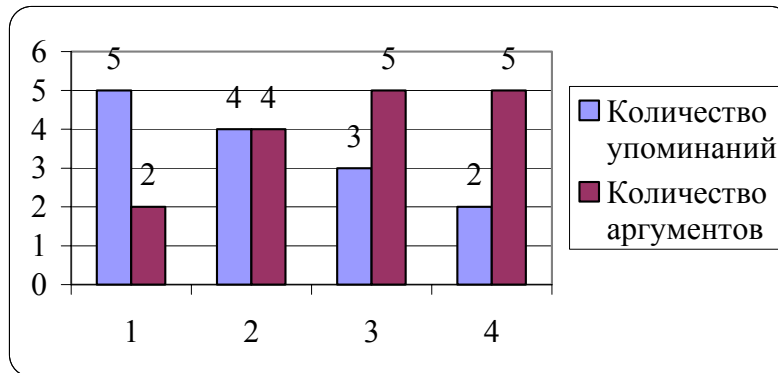


Рисунок 11. Количество упоминаний недостатков ОУ ИУ.

Наиболее часто недостатками ОУ ИУ – 5 раз – назывались «Отсутствие общего видения бизнеса» и «Отсутствие стратегического видения развития организации» (см. Рисунок 11). Оба недостатка очень близки друг другу. Первый отмечает отсутствие общего взгляда на бизнес представителей различных функциональных областей. Второй – отсутствие, прежде всего у руководства высшего звена, стратегического видения развития бизнеса, причиной которого является отсутствие общего видения бизнеса их подчиненными. Оба этих недостатка связаны с особенностями современного менеджмента, опирающегося, прежде всего на получение стратегических конкурентных преимуществ в условиях высокой динамичности внешней среды бизнеса.

На втором месте по популярности находится группа недостатков ОУ ИУ, в которую входят следующие четыре аргумента:

- а) высокая роль руководителя,

- b) отсутствие инициативы на местах,
- c) конфликты интересов между сотрудниками,
- d) отсутствие заинтересованности в конечном результате.

Все вышеперечисленные недостатки тесно связаны с человеческим фактором. Первый недостаток – высокая роль руководителя – уже обсуждался ранее. Он может рассматриваться как недостаток только в определенном контексте. Три следующих недостатка касаются причин завышения роли руководителя: безынициативные подчиненные, конфликтные ситуации, отсутствие заинтересованности в конечном результате сотрудников. Эти недостатки являются следствием ИУ на операционном уровне, что определяет горизонт видения задачи и степень ответственности. Роль руководителя становится ключевой, более явно выраженной, чем при функциональной и межфункциональной интеграции, где возможности делегирования полномочий значительно шире.

На третьем месте – с упоминанием 3 раза – находятся следующие пять недостатков (см. Рисунок 11):

- a) недостаточное внимание к человеческому фактору,
- b) узость мышления специалистов и руководителей,
- c) высокая формализованность процесса,
- d) дублирование операций и функций разными службами организации,
- e) недостаточная информированность о состоянии дел в иных функциональных областях.

Первые два из вышеперечисленных недостатков продолжают связь предыдущей группы с человеческим фактором. Они являются следствием операционной интеграции, прежде всего высокой формализованности процессов (третий недостаток). Три последних недостатка имеют организационную природу, но так же, как первые два ярко отражают природу операционной ИУ.

На следующем месте по популярности находятся еще пять недостат-

ков:

- a) отсутствие командного духа,
- b) недостаточная оперативность обмена информацией между структурными подразделениями,
- c) отсутствие интеграции сложных процессов,
- d) усложняется и бюрократизируется система управления,
- e) постоянная необходимость в координации деятельности.

Только один из них связан с человеческим фактором (отсутствие командного духа). Остальные имеют организационную природу и связаны с процессами управления и обмена информацией.

По сравнению с преимуществами, недостатки ОУ ИУ имеют более ровный характер распределения по частоте упоминания (сравнить Рисунок 7 и Рисунок 11). Несмотря на меньшее количество упомянутых в процессе опроса недостатков (34 против 45 преимуществ), количество аргументов, имеющих одинаковую частоту упоминания в каждой группе значительно выше (от 2 до 5 против от 1 до 16 по преимуществам). При этом колебание частоты упоминаний у недостатков также меньше, чем у преимуществ (от 2 до 5 против от 2 до 8 по преимуществам). Таким образом, представительность недостатков ОУ ИУ, полученных в результате опроса, достаточно высока.

3.3.2 По функциям управления

Для анализа отношения к ОУ ИУ опрашиваемых кроме рассмотренного критерия частоты упоминания необходимо провести их классификацию по критериям

1. Функция управления.
2. Профессиональная сфера деятельности.
3. Этап бизнес-процесса.

(1) В отличие от классификации преимуществ операционного уровня интеграции по функциям управления при классификации недостатков потребовалось выделить группу недостатков, относящихся ко всем функциям. К

ним относятся

- 1) необходимость централизации управления,
 - 2) низкая управляемость коллектива в целом,
 - 3) отсутствие квалифицированных управленцев в среднем звене,
 - 4) высокая роль руководителя, на которого ложится задача интеграции процессов (4),
 - 5) осложнен процесс делегирования полномочий,
 - 6) усложняется и бюрократизируется система управления (2),
 - 7) повышается вероятность принятия неверных или запоздалых управленческих решений руководством организации,
 - 8) отсутствие стратегического видения развития организации (5),
 - 9) низкая скорость реакции организации на изменение внешней среды.
- Удельный вес этой группы составляет 26% (см. Рисунок 12).

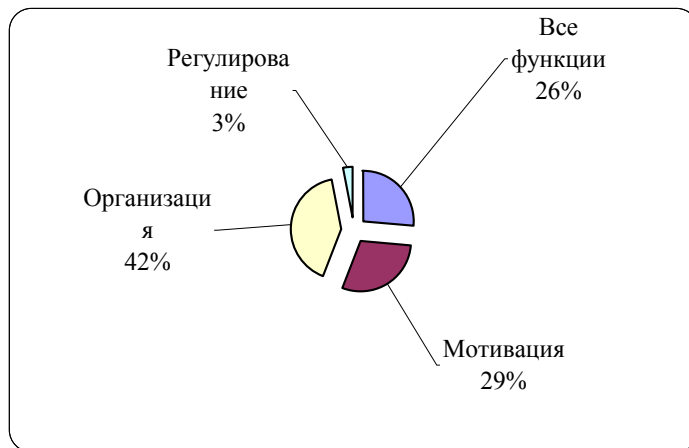


Рисунок 12. Распределение недостатков ОУ ИУ по функциям управления.

Наибольший удельный вес имеют недостатки, относящиеся к функции организации (42%). Абсолютное большинство из них относятся к недостаткам, связанным с преимуществами других уровней ИУ и с характеристиками ОУ интеграции. К таким недостаткам относятся следующие:

- Опасность недостаточно квалифицированного описания операций.

- Слабое взаимодействие служб и подразделений.
- Недостаточная оперативность обмена информацией между структурными подразделениями.
- Недостаток гибкости.
- Недостаточная информированность о состоянии дел в иных функциональных областях.
- Высокий уровень запасов.
- Высокий уровень замороженных в запасах денежных средств.
- Высокая формализованность процесса.
- Отсутствие общего видения бизнеса.
- Опасность подбора кадров «под себя».
- Отсутствие интеграции сложных процессов.
- Дублирование операций и функций разными службами организации.
- Нерациональное использование ресурсов (материальных, человеческих и финансовых).
- Постоянная необходимость в координации деятельности.

На третьем месте по влиянию находятся недостатки, относящиеся к функции мотивации (29%) (см. Рисунок 12). Только 3% - удельный вес недостатков, связанных с регулированием. Функции контроля и анализа в недостатках не отмечены. Таким образом, функция организации, так же, как и при классификации преимуществ имеет один из самых значительных удельных весов, что представляется естественным, так как в операционном уровне интеграции реализации именно этой функции наиболее ясно прослеживается. Функция, которая имеет незначительное количество преимуществ – мотивация – по недостаткам находится на третьем месте. Напротив, функции контроля и анализа, имеющие максимальное количество преимуществ реализации при операционном уровне интеграции, фактически не имеют особо выраженных недостатков (если пренебречь группой «Все функции»).

3.3.3 По профессиональным сферам

(2) Количество недостатков ОУ ИУ, относящихся к выделенным профессиональным сферам, представлено на

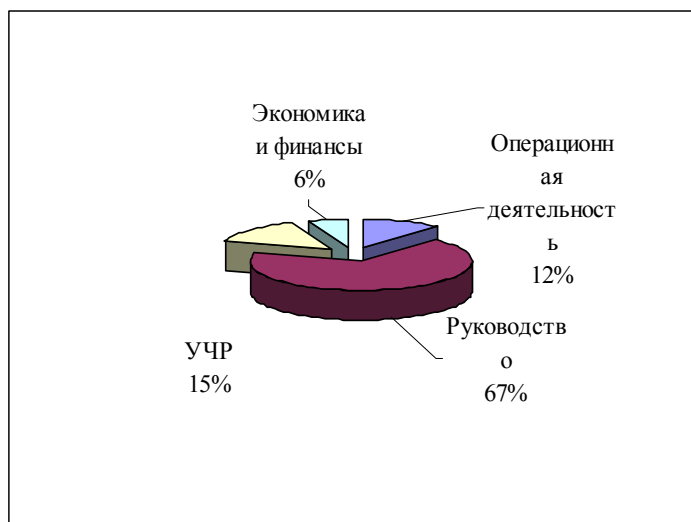


Рисунок 13.

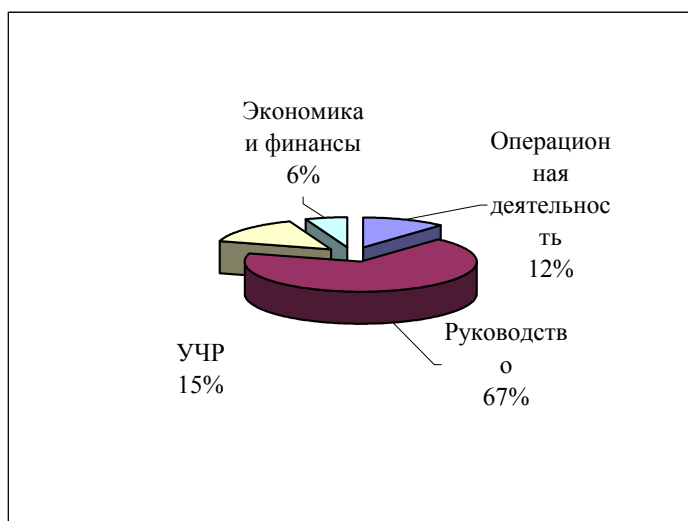


Рисунок 13. Распределение недостатков ОУ ИУ по профессиональной сфере деятельности.

Наибольший удельный вес при ОУ ИУ имеют недостатки сферы руководства (67%) (см. Рисунок 13). Как отмечалось ранее, ОУ ИУ наиболее вы-

ражено имеет недостатки при рассмотрении функционального, межфункционального и межорганизационного взаимодействия звеньев бизнеса. На плечи менеджеров различных уровней ложатся, прежде всего, функции контроля и анализа, которые позволяют проводить эффективную координацию деятельности на межфункциональном и межорганизационном уровнях, что невозможно при ОУ ИУ. Среди недостатков ОУ можно выделить недостатки, являющиеся причинами неэффективности управления, например,

- слабое взаимодействие служб и подразделений,
- отсутствие интеграции сложных процессов,
- дублирование операций и функций разными службами организации.

Следствиями этих недостатков являются, прежде всего,

- отсутствие квалифицированных управленцев в среднем звене,
- постоянная необходимость в координации деятельности,
- необходимость централизации управления,
- осложнение процесса делегирования полномочий,
- усложнение и бюрократизация системы управления.

В итоге констатируется факт, что при операционной ИУ имеется

- низкая управляемость коллектива в целом,
- отсутствие общего видения бизнеса,
- вероятность принятия неверных или запоздалых управленческих решений,
- отсутствие стратегического видения развития организации,
- низкая скорость реакции организации на изменение внешней среды.

Следует отметить, что при анализе недостатков ОУ ИУ потребовалось подчеркнуть тесную связь руководства с двумя другими профессиональными сферами – управлением человеческими ресурсами и информационными технологиями. Так как руководство представляет собой синтетическую деятельность, часть недостатков, связанных с руководством, имеет отношение и к профессиональной сфере управления человеческими ресурсами. К таким не-

достаткам относятся следующие:

- Высокая роль руководителя, на которого ложится задача интеграции процессов (4).
- Отсутствие инициативы на местах (4).
- Опасность подбора кадров «под себя».
- Отсутствие ответственности за конечный результат у исполнителей.
- Узость мышления специалистов и руководителей (3).
- Невозможность самостоятельного решения конфликтов.
- Отсутствие заинтересованности в конечном результате (4).

Большинство из этих недостатков имеют многократную повторяемость, что свидетельствует об их высокой значимости. Дефицит внимания к человеческому фактору очень существенно влияет на общую картину отрицательных черт ОУ ИУ. Профессиональная сфера управления человеческими ресурсами находится на втором месте по значимости в разрезе недостатков ОУ.

Еще одной профессиональной областью, которую следует рассматривать в связи с руководством, являются информационные технологии. К недостаткам, связанным с информационными технологиями в связи с выполнением руководящей работы, относятся следующие:

- Недостаточная оперативность обмена информацией между структурными подразделениями (2).
- Недостаточная информированность о состоянии дел в иных функциональных областях (3).
- Ограниченность информации о конечном результате.

Эти три недостатка ОУ с точки зрения информационного обеспечения определяют причины неэффективности управления на операционном уровне интеграции и объясняют, почему в классификации недостатков ОУ по профессиональным сферам не выделена группа, связанная со сферой информационных технологий. Недостаточная оперативность обмена информации на

функциональном и межфункциональном уровнях приводит к недостаточной информированности сотрудников о состоянии дел, отсутствию единого взгляда на текущую ситуацию бизнеса, снижение эффективности достижения организацией в целом конечного результата. Выделение этих недостатков ОУ в отдельную группу, связанную только с информационными технологиями, представляется необоснованным, так как неоправданно суживает влияние этих факторов на деятельность предприятия.

На втором месте находятся недостатки, связанные со сферой управления человеческими ресурсами (удельный вес 15%) (см. Рисунок 13). При учете недостатков ОУ, которые отнесены и к сфере руководства и к сфере управления человеческими ресурсами (7 единиц), удельный вес влияния сферы УЧР на негативные стороны ОУ ИУ равен удельному весу профессиональной сферы руководства.

Принятие управленческих решений при операционном видении бизнеса не должно быть связано с учетом личных качеств исполнителей. В противном случае система управления становится малоэффективной. На более высоких уровнях интеграции отсутствие инициативы на местах, ответственности за конечный результат, заинтересованности в конечном результате, а также невозможность самостоятельного решения конфликтов приводит к узости мышления специалистов и руководителей, что становится причиной отсутствия необходимой адаптивности бизнеса к внутренним и внешним условиям.

К сфере УЧР отнесены следующие недостатки:

- Недостаточное внимание к человеческому фактору (3).
- Высокая значимость отдельных сотрудников.
- Конфликты интересов между сотрудниками (4).
- Опасность развития конфликтов на фоне конфликтных ситуаций.
- Отсутствие командного духа (2).

Все эти недостатки обращают внимание на то, что, казалось бы, при-

влекательная для организации управления операционная среда несет в себе довольно мощные риски нарушения операционных процессов, вызванные влиянием человеческого фактора, значимостью которого на этом уровне пренебрегают вполне осознанно. В результате, могут появиться неформальные и искусственные статусы отдельных сотрудников, могут развиваться трудно погашаемые и не контролируемые конфликтные ситуации и конфликты. Автоматизация и переход на автоматическое выполнение операционных процессов – один из путей решения отмеченной проблемы.

На третьем месте по влиянию на негативные стороны операционного уровня ИУ находятся недостатки, связанные с операционной деятельностью (удельный вес 12%). Без учета недостатков ОУ, относящихся и к сфере руководства, и к сфере управления человеческими ресурсами недостатки операционной деятельности довольно близки по степени влияния на недостатки, связанные с УЧР (12% против 15% по УЧР) (см. Рисунок 13). К ним относятся

- Опасность недостаточно квалифицированного описания операций.
- Высокая формализованность процесса (3).
- Недостаток гибкости.

Все три отмеченных недостатка связаны с природой операционного уровня ИУ и являются его объективными чертами. Важно учитывать их при организации управления характеристики ОУ ИУ. Преодоление названных недостатков может вестись только на иных уровнях ИУ.

Последнее место по значимости занимает профессиональная сфера экономики и финансов (6% удельного веса) (см. Рисунок 13). К недостаткам ОУ этой группы, фактически, относится один - нерациональное использование ресурсов (материальных, человеческих и финансовых). Второй недостаток (высокий уровень замороженных в запасах денежных средств) является частным случаем первого. Отмеченный недостаток является следствием вышеперечисленных недостатков ОУ, связанных с руководством, УЧР и операционной деятельностью, и в то же время платой за некоторые преимущества этого же уровня ИУ. Прежде всего, среди таких преимуществ следует указать

преимущества ОУ, связанные с операционной деятельностью, например,

- высокий уровень специализации,
- возможность отладить технологию,
- детализация процессов,
- наличие требования стандартизации действий,
- возможность постоянного совершенствования процессов на базе реинжиниринга,
- надежность производственной системы и системы управления.

Другой группой преимуществ ОУ ИУ, требующих «платы» в виде неэффективного использования ресурсов являются преимущества, связанные с руководством, например,

- прозрачность процессов,
- простота контроля,
- формализованность процессов,
- простота управления,
- ясная организационная структура управления,
- прогнозируемость результата при заданных исходных данных.

По сравнению с преимуществами ОУ ИУ при анализе недостатков ОУ не были выявлены недостатки, связанные с профессиональной сферой управления качеством. Преимущества ОУ в этой части довольно велики. Хотя влияние человеческого фактора на параметры качества продукта может быть довольно ощутимо, на ОУ ИУ при правильно организованной работе повышение качества продукции и постоянное совершенствование технологии производства (или оказания услуг) является главным приоритетом.

3.3.4 По этапам процесса

Превалирующее внимание в оценках недостатков ОУ ИУ, как и в преимуществах ОУ, уделено этапу реализации процесса (68% против 73% при анализе преимуществ) (см. Рисунок 14).

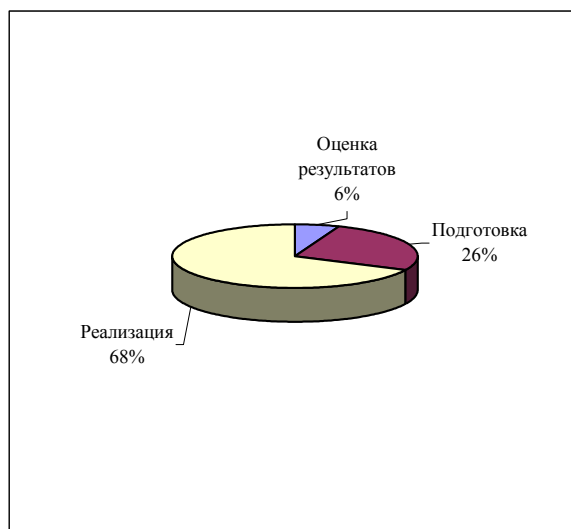


Рисунок 14. Распределение недостатков ОУ ИУ по этапам процессов.

Такое внимание к этапу реализации вполне естественно, так как речь идет об уровне ИУ максимально связанном с процессом выполнения определенных действий.

В отличие от преимуществ ОУ, этап подготовки процесса занимает в оценках недостатков значительно больший удельный вес (26% против 11% при анализе преимуществ ОУ). В то же время, оценка результатов процесса менее всего обременена недостатками при работе на операционном уровне ИУ (удельный вес группы недостатков ОУ по этапу оценки результатов составляет 6%, против 16% при анализе преимуществ ОУ). Полученные данные позволяют говорить о том, что при работе на ОУ ИУ имеются относительно высокие риски неверно, неточно или неполно проведенной подготовки, что может привести, с учетом недостатков, присущих реализации работ на этом уровне ИУ, к плохим конечным результатам.

Таким образом, выявленные недостатки ОУ ИУ позволяют сделать следующие выводы.

1. Ряд недостатков ОУ ИУ развиваются из преимуществ ОУ ИУ. Например, необходимость централизации управления, высокая формализованность процесса, высокая роль руководителя и др. являются следствиями яв-

ных преимуществ ОУ ИУ.

2. Операционному уровню ИУ свойственны и специфические недостатки, например, опасностью недостаточно квалифицированного описания операций, наличие возможности у руководителя сконцентрироваться на выполнении отдельных операций, низкая управляемость коллектива в целом, высокая формализованность процесса, узость мышления специалистов и руководителей, недостаточная оперативность обмена информацией, отсутствие общего видения бизнеса и др.

3. В числе недостатков ОУ ИУ названы 34 аргумента. Из них 16 (47,1%) имели более одной формулировки. Наиболее популярным недостатком ОУ ИУ являются «Отсутствие общего видения бизнеса» и «Отсутствие стратегического видения развития организации». На втором месте по популярности находится группа недостатков ОУ ИУ, в которую вошли недостатки, тесно связанные с человеческим фактором. Первый из них – завышение роли руководителя. Остальные объясняют причины завышения роли руководителя: безынициативные подчиненные, конфликтные ситуации, отсутствие заинтересованности в конечном результате сотрудников. На третьем месте по популярности находятся недостатки ОУ ИУ, продолжающие связь с человеческим фактором (недостаточное внимание к человеческому фактору, узость мышления специалистов и руководителей), и выражающими организационную природу ОУ ИУ (высокая формализованность процесса, дублирование операций и функций разными службами организации, недостаточная информированность о состоянии дел в иных функциональных областях).

4. По сравнению с преимуществами недостатки ОУ ИУ имеют более ровный характер распределения по частоте упоминания. Представительность недостатков ОУ ИУ, полученных в результате опроса, достаточно высока.

5. При классификации недостатков ОУ ИУ по функциям управления образовалась группа недостатков, относящаяся ко всем функциям управления (необходимость централизации управления, низкая управляемость коллектива в целом, отсутствие квалифицированных управленцев в среднем зве-

не, высокая роль руководителя, на которого ложится задача интеграции процессов, осложнен процесс делегирования полномочий, усложняется и бюрократизируется система управления и др.). Удельный вес группы «Все функции управления» составляет 26%.

6. Наибольший удельный вес имеют недостатки ОУ ИУ, относящиеся к функции организации (42%). Абсолютное большинство из них относятся к недостаткам, связанным с преимуществами других уровней ИУ и с характеристиками операционного уровня интеграции (слабое взаимодействие служб и подразделений, недостаточная оперативность обмена информацией между структурными подразделениями, недостаток гибкости, высокая формализованность процесса, отсутствие общего видения бизнеса, дублирование операций и функций разными службами организации, нерациональное использование ресурсов, постоянная необходимость в координации деятельности и др.).

7. На третьем месте по влиянию находятся недостатки ОУ ИУ, относящиеся к функции мотивации (29%). Только 3% - удельный вес недостатков, связанных с регулированием. Функции контроля и анализа в недостатках не отмечены.

8. Функция организации, так же, как и при классификации преимуществ ОУ ИУ имеет один из самых значительных удельных весов, что представляется естественным, так как в операционном уровне интеграции реализации именно этой функции наиболее ясно прослеживается.

9. Функция, которая имеет незначительное количество преимуществ при ОУ ИУ – мотивация – по недостаткам находится на третьем месте. Напротив, функции контроля и анализа, имеющие максимальное количество преимуществ реализации при ОУ интеграции, фактически не имеют особо выраженных недостатков.

10. Наибольший удельный вес имеют недостатки сферы руководства при ОУ ИУ (67%). На плечи менеджеров различных уровней ложатся, прежде всего, функции контроля и анализа, которые позволяют проводить эффек-

тивную координацию деятельности на межфункциональном и межорганизационном уровнях, что невозможно при организационном уровне ИУ. К недостаткам ОУ ИУ в сфере руководства относятся недостатки, являющиеся причинами неэффективности управления (например, слабое взаимодействие служб и подразделений, отсутствие интеграции сложных процессов, дублирование операций и функций разными службами организации). Другие недостатки ОУ ИУ в сфере руководства являются следствиями названных в предыдущем пункте (отсутствие квалифицированных управленцев в среднем звене, постоянная необходимость в координации деятельности, необходимость централизации управления, осложнение процесса делегирования полномочий, усложнение и бюрократизация системы управления).

11. Результатом анализа недостатков ОУ ИУ является констатация факта, что при операционной ИУ в сфере руководства имеется низкая управляемость коллектива в целом, отсутствие общего видения бизнеса, вероятность принятия неверных или запоздалых управленческих решений, отсутствие стратегического видения развития организации, низкая скорость реакции организации на изменение внешней среды.

12. Руководство представляет собой синтетическую деятельность, и часть недостатков, связанных с руководством, имеет отношение к профессиональной сфере управления человеческими ресурсами. К таким недостаткам относятся, например, Так как руководство представляет собой синтетическую деятельность, часть недостатков, связанных с руководством, имеет отношение и к профессиональной сфере управления человеческими ресурсами. К таким недостаткам относятся высокая роль руководителя, отсутствие инициативы на местах, опасность подбора кадров «под себя», отсутствие ответственности за конечный результат, узость мышления специалистов и руководителей.

13. К недостаткам, связанным с информационными технологиями в связи с выполнением руководящей работы и определяющим важные причины неэффективного управления на операционном уровне ИУ, относятся не-

достаточная оперативность обмена информацией между структурными подразделениями, недостаточная информированность о состоянии дел в иных функциональных областях, ограниченность информации о конечном результате.

14. Дефицит внимания к человеческому фактору очень существенно влияет на общую картину отрицательных черт ОУ ИУ. Недостатки, связанные со сферой управления человеческими ресурсами, находятся на втором месте по значимости функций управления (удельный вес 15%). При учете недостатков ОУ, которые отнесены и к сфере руководства и к сфере управления человеческими ресурсами, удельный вес влияния сферы УЧР на негативные стороны ОУ ИУ равен удельному весу профессиональной сферы руководства.

15. Принятие управленческих решений при операционном видении бизнеса не должно быть связано с учетом личных качеств исполнителей. В противном случае система управления становится малоэффективной. На более высоких уровнях интеграции отсутствие инициативы на местах, ответственности за конечный результат, заинтересованности в конечном результате, а также невозможность самостоятельного решения конфликтов приводит к узости мышления специалистов и руководителей, что становится причиной отсутствия необходимой адаптивности бизнеса к внутренним и внешним условиям.

16. Недостатки ОУ ИУ, связанные с управлением человеческими ресурсами, обращают внимание на то, что, операционная среда несет в себе довольно мощные риски нарушения операционных процессов, вызванные влиянием человеческого фактора, значимостью которого на этом уровне пренебрегают. Автоматизация и переход на автоматическое выполнение операционных процессов – один из путей решения этой проблемы.

17. На третьем месте по влиянию на негативные стороны операционного уровня ИУ находятся недостатки, связанные с операционной деятельностью (удельный вес 12%). К ним относятся опасность недостаточно квали-

фицированного описания операций, высокая формализованность процесса, недостаток гибкости.

Указанные выше недостатки важно учитывать при организации управления как характеристики ОУ ИУ. Преодоление названных недостатков может вестись только на иных уровнях ИУ.

Нерациональное использование ресурсов при ОУ ИУ можно рассматривать как плату за некоторые преимущества этого же уровня ИУ, связанные с операционной деятельностью, например, высокий уровень специализации, детализация процессов, возможность постоянного совершенствования процессов на базе реинжиниринга, надежность производственной системы и системы управления и др. Другой группой преимуществ ОУ ИУ, имеющую отражение в нерациональном использовании ресурсов при ОУ ИУ, является группа, связанная с руководством, например, прозрачность процессов, простота контроля, формализованность процессов, простота управления, ясная организационная структура управления и др.

В отличие от преимуществ ОУ, этап подготовки процесса занимает в оценках недостатков значительно больший удельный вес. При работе на операционном уровне ИУ имеются относительно высокие риски неверно, неточно или неполно проведенной подготовки, что может привести, с учетом недостатков, присущих реализации работ на этом уровне ИУ, к плохим конечным результатам.