

УДК 338.2  
JEL: M11, L5, L9

## ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИЕЙ

Константин Андреевич Дюндик<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ФГУП «ЦНИИ «Центр»  
123100, Москва, 1-й Красногвардейский пр., д. 15

<sup>1</sup> Аспирант, главный специалист Департамента управления делами ОАО «ГМК «Норильский никель»  
E-mail: DyundikKA@nornik.ru

Поступила в редакцию: 26.06.2015      Одобрена: 14.08.2015

### Аннотация

*В статье исследуется организационно-управленческая структура интегрированной металлургической компании. Показано, что линейно-штабная система управления становится сдерживающим фактором в ее развитии. Менеджмент преобразований представляет собой целенаправленный процесс перевода интегрированной металлургической компании в новое качественное состояние. Целью статьи является анализ организации управления, ее усовершенствования на основе нового концептуального подхода к модернизации системы управления интегрированных металлургических компаний и выделения подсистем развития.*

*Методология. Методической основой данной статьи являются сравнительные методы анализа.*

*Результаты. Исследованы подходы к развитию управления интегрированной металлургической компании, возможности проведения изменений.*

*Выводы. Развитие управления в интегрированной металлургической компании требует глубокого исследования существующих внутренних условий функционирования и специфики деятельности компании, а также планирования и осуществления мероприятий по повышению ее восприимчивости к новшествам.*

**Ключевые слова:** интегрированная компания, система управления, методы управления, нововведения.

**Для ссылки:** Дюндик К. А. Эффективная система управления интегрированной промышленной компанией // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. Т. 6. № 3. С. 136–140.

Современные металлургические компании функционируют в постоянно меняющейся, сложной и зачастую не предсказуемой среде, что предопределяет необходимость своевременной адаптации металлургической компании к возникающим новым условиям. Внешние условия функционирования современной интегрированной металлургической компании требуют гибкости системы управления, а значит и организации подсистемы развития управления интегрированной металлургической компании. Сложность организационно-производственной структуры компаний, которая охватывает большой круг производств по добыче и подготовке сырья, материалов, выплавке металла и приданию ему определенной формы и свойств не отвечает новым вызовам глобального рынка [1].

Учитывая ряд технико-экономических особенностей металлургической промышленности, необходимо в организационно-управленческой структуре интегрированной металлургической компании наличие целевой подсистемы развития управления. Среди технико-экономических особенностей металлургической промышленности выделяются:

- разнообразие, сложность и взаимосвязь технологических процессов, протекающих при высоких температуре и скорости. Эта особенность, например, черной металлургии обуславливает необходимость улучшения структуры производства, внутриотраслевых связей, методов управления, планирования и материально-технического снабжения;
- большая материалоемкость и топливоемкость металлургической продукции;
- высокая фондоемкость (капиталоемкость) продукции черной металлургии;
- высокий уровень концентрации, специализации и комбинирования производства предполагает обеспечения оптимальных соотношений между структурными подразделениями (дивизионами).

К потерям эффективности управления приводит и игнорирование отдельных технико-экономических особенностей созданных в новейшей России, интегрированных металлургических компаний, в результате которых компании сталкиваются с прямыми угрозами кризиса или банкротства.

Широко используемая линейно-штабная структура управления с ее объективным направлением развития – усложнением структуры, ростом управленческих затрат и снижением оперативности в принятии управленческих решений становится определенным тормозом в развитии свойств мобильности, адаптивности и устойчивости к изменениям [2].

В настоящее время организация управления может усовершенствоваться на основе нового концептуального подхода к модернизации системы управления интегрированных металлургических компаний и выделения подсистем развития. Подсистема развития связана с выделением взаимосвязанных функций анализа эффективности организационной структуры управления, проектирования новой организационной структуры управления, разработкой штатного расписания, формированием новой организационной структуры, увязанной с процедурами разработки и реализации рекомендаций по развитию и адаптации стиля и методов руководства [3].

Развитие управления интегрированной металлургической компании во многом зависит от возможностей проведения изменений. Следует отметить, что компании сами оказывают влияние на изменения рынка (новые товары и технологии, монополизм и др.). Само изменение компания может запланировать как постепенный, ступенчатый или эволюционный процесс перевода компании на новый или другой уровень с использованием новых идей и концепций. В науке выделяют два подхода к организационному развитию, увязанных с управлением изменениями. Авторами этих подходов, названных соответственно «Теория Е» и «Теория О», являются профессора Гарвардской школы бизнеса М. Бир и Н. Нориа.

В основе подхода «Теория Е» рассматривают финансовые цели и ориентация на их эффективное достижение, в условиях давления акционеров компании. При этом характерным является использование механистического подхода, жестких методов, осуществление перемен «сверху – вниз», основное внимание руководителей устремляется на создание структуры и систем управления. Эти элементы могут принести быструю финансовую отдачу. В 90-е годы прошлого века «Теория Е» была актуальной и использовалась для проведения изменений в крупных металлургических компаниях в США. Успех этого подхода расширил границы использования в Европе и обусловил реструктуризацию и реинжиниринг (поднятие компании на новый уровень путем новых технических решений).

«Теория О» основана на идее большей роли в процессах преобразования человеческого фактора, обучение и развитие сотрудников, изменения корпоративной культуры и управление изменениями «снизу – вверх».

В научных работах постепенно эти подходы получили свое развитие и сегодня все разработки можно систематизировать в соответствии со следующими принципами: способы реализации власти; подготовка специалистов; применение разумных расчетов.

На процесс развития управления изменениями интегрированной металлургической компанией особое влияние оказывают следующие преобразования [4]:

- реорганизация и изменение конфигурации компании, в формах: разделения компании, выделение отдельных подразделений в качестве самостоятельных юридических лиц, присоединение и слияние компании с другими компаниями, сокращение компании, бизнеса;
- реструктуризация и преобразование организационной структуры компании за счет перераспределения функций и ответственности подразделений, перехода к другому типу структуры, изменение способов функционирования компании, в том числе реинжиниринг бизнес-процессов.

Менеджмент преобразований, таким образом, представляет собой целенаправленный процесс перевода социально-экономической системы или какого-либо ее значимого элемента в новое качественное состояние, что обычно связано с применением стратегического подхода. Поэтому развитие управления является неотъемлемым элементом системы стратегического менеджмента в интегрированной металлургической компании. Функционально-целевая модель системы управления интегрированной металлургической компании должна включать целевые и функциональные подсистемы управления, показанные в табл. 1.

Подсистема развития управления в интегрированной металлургической компании должна состоять из четырех блоков: диагностики и анализа потребностей в развитии управления, планирования реализации развития управления, управления изменениями и оценки результатов по развитию управления и институционализации изменений. Каждый из этих блоков должен иметь банк методик и моделей осуществления соответствующих процессов, а также необходимую информационную базу для принятия решений.

Блок диагностики и анализа потребностей в развитии управления призван на основе исследований внешней и внутренней среды, а также сопоставления их результатов с целями и стратегиями металлургической компании определять те аспекты деятельности металлургической компании, которые требуют изменений, разрабатывать предложения по внедрению конкретных преобразований, прогнозировать возможные барьеры и

Таблица 1

**Функционально-целевая модель системы управления интегрированной металлургической компании**

Функциональные подсистемы	Целевые подсистемы
управления научно-технической деятельностью	управления выполнением плана производства и поставок продукции
управления производством	управления ресурсами
управления экономической деятельностью	развития управления
управления внешнехозяйственной деятельностью	управления социальным развитием
управления персоналом	управления охраной окружающей среды
линейного руководства	
обеспечения управления	
правового обеспечения	
информационного обеспечения	
технического обеспечения	
нормативного обеспечения	
обеспечения регламентирующей документацией	
хозяйственного обеспечения	
делопроизводственного обеспечения	

силы сопротивления. Примерами методик, которыми должны располагать эти блоки, могут служить SWOT-анализ, метод составления профиля среды, диаграмма Омаэ, анализ «силового поля», социометрический анализ, методы экспертных оценок. Этот блок должен работать постоянно, поэтому металлургическим компаниям целесообразно иметь специальное подразделение, выполняющее указанные функции.

Потребность в блоке планирования реализации развития управления возникает тогда, когда руководством принято решение об осуществлении организационных преобразований. В связи с этим нет необходимости создавать постоянно действующее подразделение для выполнения этой функции. Но ситуация возникновения такой потребности должна быть предусмотрена заранее путем включения определенных пунктов в положения об отделах и должностные инструкции, закрепляющих конкретные обязанности, ответственность и права за отдельными специалистами и подразделениями на время внедрения организационных изменений.

Этот блок должен располагать такими методиками, как построение дерева целей, сетевое планирование, матрица разделения административных задач управления, карта ключевых участников проекта, анализ «силового поля» и др. Многие компании для планирования развития управления привлекают консультантов со стороны, поэтому важную роль в эффективности функционирования данного блока играет наличие критериев и алгоритма принятия решения о выборе консалтинговой фирмы и форм сотрудничества с нею.

Блок управления изменениями так же работает в компании на временной основе и предполагает формирование и активизацию управленческой команды изменений, которая должна включать спонсора, главную команду реформаторов, периферийные команды реформаторов, команды по преобразованиям. Спонсор – это обычно высший управляющий компании или лицо, отвечающее за всю программу изменений. Он обеспечивает поддержку на уровне высшего руководства и выделение необходимых ресурсов, а также выбирает членов главной команды реформаторов, которая состоит из руководителей, активно участвующих в разработке и реализации стратегии изменений.

Периферийные команды реформаторов должны состоять из авторитетных, пользующихся всеобщим доверием людей – представителей всех подразделений компании, заинтересованных в ее трансформации. Они доводят до сотрудников необходимую информацию и привлекают их к участию в изменениях. Команды по преобразованиям состоят из менеджеров, которые должны обеспечить своевременное и надлежащее выполнение заданий. Таким образом, функции спонсора и главной команды реформаторов могут быть определены заранее, безотносительно к конкретным изменениям. Периферийные же команды и команды по преобразованиям формируются непосредственно для реализации определенных преобразований. Для блока внедрения изменений особенно важно использование методов построения эффективных коммуникаций, ведения переговоров, подбора персонала, формирования команд, тренингов по развитию навыков командной работы.

Блок оценки результатов по развитию управления и институционализации изменений действует только во время организационных преобразований. Причем его особенности и характеристики определяются спецификой конкретных программ изменений. В частности, данный блок предполагает определение на основе целей и задач преобразований оценочных стандартов, которые используются для выявления отклонений и внесения необходимых корректировок. Предметом оценок могут выступать: реакция персонала на программу развития управления и изменений, прогресс обучения, изменения в поведении, эффективность управления развитием управления металлургической компанией. Выбор методов, используемых для контроля результатов преобразований, зависит от методик, применяемых в других подсистемах управления развитием. Институционализация результатов преобразований предполагает закрепление в формальных и неформальных организационных нормах и правилах новых моделей поведения.

Факторами, определяющими эффективность функционирования подсистемы развития управления интегрированной металлургической компании, являются организационная культура, восприимчивая к новшествам и поддерживающая инновации, а также существующий организационный порядок [5].

Формированию инновационной корпоративной культуры способствуют привлечение сотрудников к преобразованиям, обучение и подготовка персонала, специальные системы мотивации, направленные на проявление креативности и повышение восприимчивости к новшествам. Участие сотрудников интегрированной металлургической компании в реализации программы развития управления можно обеспечить за счет привлечения к процессу принятия решений, обеспечения доступа к информационным потокам, внедрения специальных систем вознаграждений и мотивации, повышения профессионализма.

Увеличение степени восприимчивости компании к новшествам может быть обеспечено использованием неформальных систем участия, основанных на межличностном контакте рабочих и служащих с их непосредственными начальниками, а также менеджеров среднего звена с высшим руководством компании [6]. При этом мнение нижестоящих субъектов учитывается при принятии решений вышестоящими инстанциями. Важным стимулом инновационной активности персонала является использование адаптивных методик оценки, которые отличаются лояльностью и поощряют даже неудачные идеи с целью стимулирования творчества. Многие крупные западные компании используют метод «выделения времени на новаторство». Он заключается в том, что все сотрудники компании

имеют право тратить определенный процент своего рабочего времени на собственные исследования в любой области. Для этих целей создается специальный фонд, и выделяются гранты по результатам года.

На эффективность функционирования подсистемы управления развитием в интегрированной системе управления металлургической компании также оказывает влияние сложившийся организационный порядок, который определяется, по нашему мнению, как совокупность результатов предшествующего управленческого труда и процессов самоорганизации. Менеджеры способны изменить организационный порядок, но вместе с тем возможности такого воздействия всегда ограничены рамками сложившихся правил и норм. Кроме того, особое значение для успешности организационных преобразований приобретает прошлый опыт внедрения тех или иных изменений. Известно, что неудачно завершившиеся или незаконченные проекты формируют скептическое отношение персонала к любым реформам и нежелание в них участвовать.

Таким образом, организация подсистемы развития управления в интегрированной металлургической компании требует глубокого исследования существующих внутренних условий функционирования и специфики деятельности компании, а также планирования и осуществления мероприятий по повышению ее восприимчивости к новшествам.

#### Список литературы

1. Кохно П.А. Конкурентный цикл продукции / Кохно П.А., Креопалов В.В.; отв. ред. д.э.н., проф. П.А. Кохно. М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ), 2015. 297 с.
2. Дюндик К.А. Параграф 4.1. Интегрированные организационные структуры в книге: Вооружение оборонно-промышленного комплекса в системе кластеров / Кохно П.А., Кожанов Д.А., Чеботарев С.С., Юсупов Р.М.; отв. ред. д.э.н., проф. П.А. Кохно. М.: Граница, 2015. С. 148–163.
3. Дюндик К.А. Параграф 5.4. Квалифицированные кадры интегрированной компании в книге: Интегрированные компании / Кохно П.А., Кожанов Д.А., Чеботарев С.С., Юсупов Р.М.; отв. ред. д.э.н., проф. П.А. Кохно. М.: Граница, 2015. С. 289–298.
4. Кохно П.А., Кохно А.П., Ситников С.Е. Методы формирования и оценки эффективности промышленных корпораций // Общество и экономика, 2014. №11. С. 121–143.
5. Гарбузова Е.Ю. Принципы формирования инструментария управления бизнес-про-

цессами // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России, 2015, №1. С. 51–61.

6. Кохно П.А. Эффективный менеджмент производства вооружения // Военная мысль. 2015. № 1. С. 70–78.

**M.I.R. (Modernization. Innovation. Research)**

ISSN 2411-796X (Online)

ISSN 2079-4665 (Print)

**RESEARCH**

## **EFFECTIVE CONTROL SYSTEM OF THE INTEGRATED INDUSTRIAL COMPANY**

**K. A. Dyundik**

**Abstract**

*In article the organizational and administrative structure of the integrated metallurgical company is investigated. It is shown that linearly – a staff control system to become a limiting factor in its development. Management of transformations represents purposeful translation process of the integrated metallurgical company in a new qualitative state.*

*The purpose . The subject of the article is to analyze the organization of management, to improve it on the basis of a new conceptual approach to the modernization of the control system integrated steel companies and the allocation of the subsystems.*

*Methodology. The methodological basis of this article are the comparative analysis methods.*

*The Results. Studied approaches to the development of integrated management of the metallurgical company, the possibility of change.*

*Conclusions / significance. Management development in an integrated steel company requires in-depth study of existing internal operating conditions and specifics of the company, as well as the planning and implementation of measures to improve its receptivity to innovation.*

**Keywords:** *the integrated company, a control system, methods of management, innovations.*

**Correspondence:** **Dyundik Konstantin A.**, Public Joint Stock Company «Mining and Metallurgical Company» Norilsk Nickel» (PJSC MMC Norilsk Nickel) (1 Krasnogvardeyskiy proezd, 15, Moscow, 123100, Russia), **DyundikKA@nornik.ru**

**Reference:** Dyundik K. A. Effective control system of the integrated industrial company. *M.I.R. (Modernization. Innovation. Research)*, 2015, vol. 6, no. 3, pp. 136–140.

**References**

1. Kohno P.A. Competitive production cycle / Kohno P.A., Kreopalov V.V.; Ed. prof. PA Kohno. M.: Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI), 2015. 297 p.
2. Dyundik K.A. Paragraph 4.1. Integrated organizational structures in the book: Armed military-industrial complex in the clusters / Kohno P.A., Kozhanov D.A., Chebotarev S.S., Yusupov R.M.; Ed. prof. P.A. Kohno. M.: Frontier, 2015. pp. 148–163.
3. Dyundik KA Paragraph 5.4. Skilled personnel integrated company in the book: Integrated companies / Kohno P.A., Kozhanov D.A., Chebotarev S.S., Yusupov R.M.; Ed. prof. P.A. Kohno. M.: Frontier, 2015. pp. 289–298.
4. Kohno P.A., Kohno A.P., Sitnikov S.E. Methods of forming and evaluating the effectiveness of industrial corporations. *Society and Economy*, 2014, no. 11, pp. 121–143.
5. Garbuzova E.Yu. Principles of formation of tools for managing business processes. *Scientific Bulletin of the military-industrial complex of Russia*, 2015, no. 1. pp. 51–61.
6. Kohno P.A. Effective management of the production of arms. *Military Thought*, 2015, no. 1. pp. 70–78.