УДК 338.1

DOI: 10.18384/2310-6646-2018-4-67-74

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМ МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНОЙ КООРДИНАЦИИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Красникова А. С.

*Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана
105005, г. Москва, ул. 2-я Бауманская, д. 5, стр. 1, Российская Федерация*

Аннотация. В статье рассмотрена проблема слабой межфункциональной координации на российских промышленных предприятиях. Установлено, что наиболее конфликтными вопросами между подразделениями оказались: согласование производственной программы и невыполнение плановых показателей. Автор пришёл к следующим выводам: 1. наиболее популярным способом координации на предприятии является проведение совещаний, это означает, что, применяя в основном только один способ, проблему межфункциональной координации не решить; 2. в практической деятельности промышленных предприятий недостатки линейно-функциональной структуры усугубляются несоответствием между уровнем ответственности и полномочиями руководителей функциональных подразделений, нередко превышены нормы управляемости у менеджмента высшего звена; на предприятиях формируются нерациональные информационные потоки; 3. чрезмерно делается акцент на оперативное управление предприятием, зачастую забывается стратегическое развитие и реализация стратегии.

Ключевые слова: координация, межфункциональная координация, промышленные предприятия, исследование, система, функция.

THE STUDY OF THE PROBLEMS OF CROSS-FUNCTIONAL COORDINATION AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

A. Krasnikova

*Bauman Moscow State Technical University
5, 2-ya Baumanskay st., Moscow, 105005, Russian Federation*

Abstract. The article deals with the problem of weak cross-functional coordination at Russian industrial enterprises. It was found out that the most conflicting issues between the divisions turned out to be: coordination of the production program and non-fulfillment of the planned indicators. The author came to the following conclusions: 1. The most popular way at an enterprise is to hold meetings, which means that by using only one method the problem of cross-functional coordination cannot be solved; 2. The deficiencies of the linear-functional structure are aggravated by inconsistencies between the level of responsibility and amount of power which exceeds the norms especially with top-rank managers; the enterprises form irrational information flows; 3. Excessive emphasis is put on the operational management of the enterprise, often neglecting its strategic development.

© СС ВУ Красникова А. С., 2018.

Key words: coordination, cross-functional coordination, industry, research, system function.

В настоящее время на промышленных предприятиях всё больше внимания уделяется координации.

Координация является центральной функцией, обеспечивающей бесперебойность, непрерывность процесса управления и взаимосвязь всех управленческих функций.

К объектам функции координации можно отнести как управляющую, так и управляемую системы. Задачами координации в объекте управления являются согласование требований или ожиданий потребителей к качеству продукции с возможностями организации производить продукцию, соответствующую этим требованиям, и, как следствие, удовлетворённость потребителей в части выполнения их требований [1; 4; 9].

В настоящее время в научной литературе чаще всего дают определения координации с точки зрения её основного назначения, а не содержания [12]. Основные определения координации представлены в табл. 1.

Таблица 1

Трактовка содержания категории “координация” в работах российских и зарубежных авторов

№	Автор	Определение
1	В. Н. Парахина, Л. И. Ушвицкий	Процесс достижения единства усилий всех подсистем (элементов) системы для реализации её задач и целей [11]
2	А. Л. Гапоненко	Управленческая деятельность, заключающаяся в обеспечении взаимосвязи и согласованности субъектов, объектов и процессов труда во времени и в пространстве [8]
3	Р. А. Файтхутдинов	Функция управления установлением связей, системы взаимодействия и согласованности работы её компонентов, оперативной диспетчеризации выполнения планов и заданий [14]
4	А. К. Казанцева	Предварительное согласование действий при подготовке планов, и согласованная реакция системы на возникающие помехи и проблемы при выполнении этих планов [7]
5	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Деятельность по координированию других людей или процессов определяет сущность управления [10]

Из таблицы видно, что авторы используют разные подходы к определению сущности категории “координация” в рамках теории систем и теории менеджмента. В теории систем координация рассматривается как базовый системный процесс, обеспечивающий взаимосвязь и согласование подсистем. В теории управления координация рассматривается уже как управленческая деятельность, функция менеджмента, когда особую роль играет руководитель, который должен обеспечить процесс координации, отвечать за единую связь элементов системы. Несмотря на значительное количество трудов в области реализации функции координации в менеджменте, многие вопросы ещё недостаточно изучены. Недостаточно рассмотрены вопросы именно межфункциональной координации, не дано её определение и не

определено место в системе управления предприятием. Под межфункциональной координацией понимается согласование деятельности функциональных подсистем организации, обеспечивающее непрерывность реализации задач.

Большинство российских промышленных предприятий имеют линейную или линейно-функциональную организационную структуру управления, основными недостатками которых являются не всегда чёткое распределение ответственности подразделений, поэтому лицо, которое разрабатывает решение, как правило, не принимает участия в его реализации, централизация управления и, как следствие, конфликты за распределение ресурсов [2; 3; 5]. Кроме этого, имеет место потеря гибкости в построении бизнес-процессов и во взаимодействии между работниками. Результатом является замедление передачи информации, что, в свою очередь, сказывается на скорости и качестве разрабатываемых и принимаемых управленческих решений. Приходится дополнительно согласовывать действия различных функциональных подсистем, что приводит и к увеличению объёма работы, и к ухудшению психологической атмосферы в коллективе, и к росту конфликтов.

Межфункциональная координация позволят устранить такие недостатки обычных схем коммуникаций, как информационные петли, получение правильного решения сложной задачи с первого раза, точная постановка задач, контроль исполнения регламента, дублирование функций, увязка различных операций между собой [6; 13].

Автором было проведено исследование, целью которого является выявление проблем при отсутствии межфункциональной координации на российских промышленных предприятиях.

Для обработки полученных данных были использованы методы математической статистики. Информационной базой исследования являются анкеты, заполненные представителями 94 российских промышленных предприятий. Распределение организаций по отраслям промышленности представлено на рис. 3.

Рис. 3. Распределение предприятий по отраслям промышленности в ходе анкетирования

Большинство опрошенных предприятий (32%) имеют численность персонала от 500 до 1000 человек; к малым предприятиям с численностью до 100 человек относятся 17% предприятий.

Распределение предприятий по численности персонала представлено на рис. 4.

Рис. 4. Распределение предприятий по численности персонала

47% респондентов являются представителями производственных отделов, 34% – служб маркетинга, по 7% – отделов закупок или отделов продаж, оставшиеся 5% – это специалисты финансовых служб, логистической службы и отдела качества. По уровню иерархии 52% респондентов относятся к менеджерам среднего звена, респонденты высшего и низшего уровня управления распределились поровну по 24%.

Обработка ответов респондентов на вопрос «Какие способы координации работы функциональных подразделений используются на предприятии» показала, что только 10% опрошенных предприятий оценили все предложенные способы координации 3 и более баллами. Зачастую встречались ответы такого рода, что формализация и регламентация бизнес-процессов оценивались максимально в 5 баллов, при этом использование информационных ресурсов и программного обеспечения в 1 балл. Сложившаяся ситуация является не только следствием нехватки квалифицированных кадров в области информационных технологий, но и устаревшей структурой управления и методами организации таких предприятий. Наиболее популярным способом является проведение регулярных совещаний 90% предприятий присвоили данному параметру более 4 баллов. Такой способ, как формирование команд, включающих специалистов различных подразделений, наиболее популярен в ответах предприятий легкой промышленности (60%).

Применение способов координации между функциональными подразделениями показано на рис. 5 (по отраслям промышленности). На диаграмме представлены ответы по наиболее значимым и часто встречающимся способам (по шкале 5 баллов – всегда есть на предприятии, 1 – никогда). На шкале отмечены средние значения ответов респондентов.

Рис. 5. Распределение способов координации по частоте использования на предприятиях

На диаграмме отражено, что на промышленных предприятиях мало используются такой способ межфункциональной координации, как формирование проектных команд из смежных специалистов. Этот факт и подтверждает гипотезу, что многие промышленные предприятия имеют линейно-функциональную организационную структуру, которую сложно «перестроить» на более гибкий тип с использованием межфункциональных координирующих команд.

Самыми «острыми» конфликтными вопросами между подразделениями оказались:

- 1) согласование производственной программы – 33%;
- 2) невыполнение плановых показателей – 28%;
- 3) барьеры специалистов производственного отдела при изучении технической документации специалистами маркетинговой службы – 23%;
- 4) недостаточный уровень компетентности и квалификации персонала – 4%;
- 5) некорректная постановка задач – 3%;
- 6) формирование бюджета – 3%;
- 7) соблюдение стандартов качества – 2%;
- 8) ограниченный доступ к производственному оборудованию (проблемы с количеством производственных мощностей) – 2%;
- 9) процесс разработки и согласования необходимой информации с сотрудниками при запуске новой продукции – 2%.

83% респондентов отметили, что в качестве мер наказания к работникам в случае обнаружения их вины в возникновении конфликтных ситуаций используют устную беседу, 16% – лишение премии, 1% – увольнение.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Проблема межфункциональной координации на промышленных предприятиях актуальна.

2. Выявлены наиболее острые конфликтные вопросы между функциональными подразделениями, среди которых согласование производственной программы, невыполнение плановых показателей, межличностные барьеры между специалистами маркетингового и производственного отделов.

3. Наиболее популярным способом координации на предприятии является проведение совещаний, что означает, что, применяя в основном только один способ, проблему межфункциональной координации не решить.

4. В практической деятельности промышленных предприятий недостатки линейно-функциональной структуры усугубляются несоответствием между уровнем ответственности и полномочиями руководителей функциональных подразделений, нередко превышены нормы управляемости у менеджмента высшего звена; на предприятиях формируются нерациональные информационные потоки; делается чрезмерный акцент на оперативное управление предприятием, зачастую забывая про стратегическое развитие и реализацию стратегии; отсутствуют необходимые нормативные и регламентирующие документы и процедуры.

Статья поступила в редакцию: 08.10.2018 г.

ЛИТЕРАТУРА

1. Будунув К. А. Системный анализ как основа создания механизма управления межфункциональной логистической координацией // Логистика: современные тенденции развития: материалы XV Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 7–8 апреля 2016 г. СПб.: Государственный университет морского и речного флота им. адмирала С. О. Макарова. С. 41–45.
2. Бурганова Л. А. Теория управления: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2009. 153 с.
3. Виноградов А. Б., Волик О. Я. Актуальность проблем межфункционального взаимодействия для компаний, работающих на российском рынке // Логистика и управление цепями поставок. 2011. № 4 (45). С. 27–43.
4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учеб. 3-е изд. М.: Экономистъ, 2003. 528 с.
5. Гапоненко А. Л., Панкрухина А. П. Теория управления. М.: РАГС, 2003. 558 с.
6. Игокова К. А. Проблемы межфункциональной координации отделов маркетинга и логистики в компаниях-производителях товаров повседневного спроса // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2016. № 4. С. 66–69.
7. Казанцева А. К. Общий менеджмент. М.: ИНФРА-М, 1999. 252 с.
8. Кузнецов Ю. В., Мелякова Е. В. Теория организации: учеб. для бакалавров. М.: Юрайт, 2015. 365 с.
9. Лапшин В. С. Управление процессами: учеб. пособие. Саранск: Издательство Мордовского университета, 2015. 385 с.

10. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Ч. 1 / пер. с англ. М.: Дело, 1997. 304 с.
11. Парахина В. Н., Ушвицкий Л. И. Основы теории управления. М.: Финансы и статистика, 2003. 560 с.
12. Погостинская Н. Н. Координация, контроль, предвидение, адаптация в системе стратегического управления. СПб.: Издательство МБИ, 2008. 382 с.
13. Рубанова И. С. Эволюция межфункциональной координации // Аллея науки. 2017. Т. 5. № 16. С. 487–490.
14. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учеб. для вузов. М.: Интел-Синтез, 1998. 416 с.

REFERENCES

1. Budunov K. A. [Systemic analysis as a basis for the creation of the mechanism of management of cross-functional logistic coordination]. In: *Logistika: sovremennye tendentsii razvitiya: materialy XV Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Sankt-Peterburg, 7–8 aprelya 2016 g.* [Logistics: Modern Trends: proceedings of the 15th International theoretical and Practical Conference? St. Petersburg, April 7–8, 2016]. St. Petersburg, State University of Maritime and River Fleet named after Admiral S. O. Makarov, pp. 41–45.
2. Burganova L. A. *Teoriya upravleniya* [Control Theory]. Moscow, INFRA-M Publ., 2009. 153 p.
3. Vinogradov A. B., Volik O. Ya. [The relevance of the issues cross-functional interaction for companies operating on the Russian market]. In: *Logistika i upravlenie tsepyami postavok* [Logistics and Supply Chain Management], 2011, no. 4 (45), pp. 27–43.
4. Vikhansky O. S., Naumov A. I. *Menedzhment* [Management]. Moscow, Ekonomist Publ., 2003. 528 p.
5. Gaponenko A. L., Pankrukhina A. P. *Teoriya upravleniya* [Management Theory]. Moscow, RAGS Publ., 2003. 558 p.
6. Igroкова K. A. [Issues of cross-functional coordination of the departments of marketing and logistics in the companies-producers of consumer goods]. In: *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)* [University Bulletin (State University of Management)], 2016, no. 4, pp. 66–69.
7. Kazantseva A. K. *Obshchii menedzhment* [General Management]. Moscow, INFRA-M Publ., 1999. 252 p.
8. Kuznetsov Yu. V., Melyakova E. V. *Teoriya organizatsii* [The Theory of Organization]. Moscow, Yurait Publ., 2015. 365 p.
9. Lapshin V. S. *Upravlenie protsessami* [Process Management]. Saransk, Publishing House of Mordov University, 2015. 385 p.
10. Meskon M., Albert M., Khedouri F. *Osnovy menedzhmenta. Ch. 1* [Principals of Management]. Moscow, Delo Publ., 1997. 304 p.
11. Parakhina V. N., Ushvitskii L. I. *Osnovy teorii upravleniya* [The Basics of Management Theory]. Moscow, Finance and Statistics Publ., 2003. 560 p.
12. Pogostinskaya N. N. *Koordinatsiya, kontrol', predvidenie, adaptatsiya v sisteme strategicheskogo upravleniya* [Coordination, Monitoring, Prediction and Adaptation in the System of Strategic Management]. St. Petersburg, Publishing House of MBI Publ., 2008. 382 p.
13. Rubanova I. S. [The Evolution of Cross-Functional Coordination]. In: *Alleya nauki*, 2017, vol. 5, no. 16, pp. 487–490.
14. Fatkhutdinov R. A. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic Management]. Moscow, Intel-Synthesis Publ., 1998. 416 p.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Красникова Анастасия Сергеевна – старший преподаватель кафедры менеджмента Московского государственного технического университета им. Н. Э. Баумана; e-mail: krasnikovaas@gmail.com

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Anastasia S. Krasnikova – senior lecturer at the Department of Management, Bauman Moscow State Technical University; e-mail: krasnikovaas@gmail.com

ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Красникова А. С. Исследование проблем межфункциональной координации на промышленных предприятиях // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2018. № 4. С. 67–74.
DOI: 10.18384/2310-6646-2018-4-67-74

FOR CITATION

Krasnikova A. A. The Study of the Problems of Cross-Functional Coordination at Industrial Enterprises. In: *Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics*, 2018, no. 4, pp. 67–74.
DOI: 10.18384/2310-6646-2018-4-67-74