

ЭКОНОМИКА, ИННОВАЦИИ И МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 331.103.22

Ф.Е.Удалов, О.Ф. Алехина, О.Ф. Удалов, Н.А. Воронов

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ АСПЕКТ РЕШЕНИЯ ИННОВАЦИОННО-СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

В статье на базе исследований, проведенных на ряде промышленных предприятий, рассматриваются процессы постановки и направления решения перспективных проблем развития предприятий. При этом акцент делается на роль управленческого фактора в решении данных проблем.

Ключевые слова: инновационно-стратегическая проблема, причины ошибок, оперативные и перспективные решения, непротиворечивость интересов.

Исследованиями установлено, что поскольку соотношение затрат времени и само желание руководителей заниматься перспективными проблемами складывается явно не в пользу перспективного и здесь играют роль и объективные, и субъективные факторы, то, видимо, руководителям нужны определённые рекомендации, как уменьшить влияние негативных факторов и таким образом стимулировать их желание уделять большее внимания стратегическим проблемам развития объектов управления. Проведенный анализ деятельности руководителей на промышленных предприятиях с использованием поведенческого метода, предполагающего непосредственную технологию использования функций управления, анкетные опросы на различных уровнях организационной иерархической структуры управления, личные беседы с руководителями линейных и функциональных звеньев позволили установить, что главными причинами приоритетности «оперативного» над «перспективным» являются:

- неясность того, что можно получить от решения перспективных проблем в количественном и временном аспектах;
- отсутствие «командной игры», т.е. взаимопонимания в звеньях иерархической управленческой цепи, направленного на решение стратегических задач;
- достаточно ясно выраженная узость кругозора (мышления) руководителей ограниченного, как правило, рамками решения проблем конкретного объекта управления вне его связи с внешней средой.

Как видно, эти причины имеют прежде всего организационно-психологический характер. Подчеркнём, что мы никоим образом не сбрасываем со счетов внешние негативные факторы, такие как информационный инновационный голод, инвестиционная напряженность, кадровая составляющая и др. Но даже если последние проблемы будут решены, то без должного внимания к организационно-психологическим задачам, стратегические проблемы не могут найти эффективного решения. С нашей точки зрения, для решения организационно-психологических проблем должен иметь место ряд направлений деятельности, являющихся прерогативой высших руководителей предприятий.

Во-первых, любую стратегическую проблему следует сделать доступной для её понимания на всех уровнях управления предприятием. Здесь однозначно и чётко должна быть обозначена главная приоритетная цель, которой предполагается достичь в процессе решения поставленной стратегической проблемы.

Во-вторых, необходимо чётко увязать интересы каждой организационной структуры в системе управления предприятием с общими интересами предприятия, никаким образом не допуская их противопоставления. Но здесь необходима максимально допустимая компенсация возможному ущербу интересам конкретной организационной структуры. Не следует в этом процессе игнорировать и интересы отдельных должностных лиц, особенно тех из них, противодействие которым решению стратегических проблем может быть существенным даже в виде занятия нейтральной позиции.

В-третьих, процесс решения стратегической проблемы должен быть обеспечен чётко проработанной информационной структурой управления с выделением в этой структуре главных точек контроля состояния текущего процесса. Важным элементом этой информационной структуры должна быть её открытость для доступа любого должностного лица, участвующего в решении стратегической проблемы. Следует подчеркнуть, что коммуникативная открытость весьма благотворно должна влиять на рост психологической удовлетворённости руководителей и специалистов, участвующих в стратегической программе.

В-четвёртых, у каждой стратегической программы должен быть свой лидер, который на основе достоверного знания действительности правомочен своевременно вносить соответствующие коррективы в текущий процесс. Иными словами, здесь должно наблюдаться постоянное обновление стратегического мышления.

Важным фактором успешного решения стратегических проблем должно быть предоставление права участником программы иметь свою точку зрения и вносить свои предложения. В свете последнего следует отметить, что стратегический лидер должен способствовать формированию у участников программы широты взглядов на проблему, поскольку это является, как правило, определяющим в их оценке происходящих событий. Исследования показали, что главной причиной узости мышления является концентрация внимания, или гипертрофирование проблем собственного объекта управления. Одним из главных путей преодоления этого негативного фактора является периодическая ротация руководителей и некоторых специалистов функциональных служб предприятия. Ротация как линейного, так и функционального персонала позволяет ему приобрести широкий взгляд на комплексные проблемы стратегии предприятия. В связи с этим подчеркнем, что процесс ротации уже сам по себе повышает уровень осознания необходимости решения стратегических задач и, как было установлено, повышает уровень разделения управленческого труда в первую очередь за счёт передачи максимально возможных прав оперативного управления в нижестоящие управленческие звенья.

Оценивая влияние ротации кадров на решение стратегических проблем, следует учитывать и зарубежный опыт. Известно, что в течение всей второй половины XX столетия наиболее восприимчивой к инновациям была экономика Японии. Также известно, что в Японии сформирована своя система профессиональной послевузовской подготовки руководителей и специалистов непосредственно на промышленных предприятиях. Сущность её состоит в том, что начинающего руководителя или специалиста кадровые службы в течение нередко даже ряда лет планомерно перемещают в различные функциональные службы в рамках предприятий. Причём перемещение на начальной стадии их деятельности может осуществляться вне зависимости от полученного работником базового образования, то есть специалиста технического профиля могут на определенный период перевести, например, в экономико-финансовую структуру. Главный смысл таких перемещений состоит в том, чтобы человек, во-первых, возможно больше узнал о взаимосвязях, возникающих между различными функциональными звеньями организационной структуры управления. Во-вторых, чтобы ознако-

мился с главными проблемами каждой организационной структуры и, в-третьих, что, пожалуй, самое важное, чтобы он, заняв впоследствии любую должность, в процессе решения производственных проблем не гипертрофировал бы свои собственные проблемы, а знал, что они существуют и у других служб, и, следовательно, искал бы пути к компромиссу. Последнее является одним из главных факторов интенсивной инновационной деятельности в промышленности Японии, поскольку любые инновации, всегда связанные с решением многопрофильных проблем, часто неявно выражены с малопредсказуемым результатом проблем.

В нашей стране процессу приведенной ротации кадров, как и ротации кадров в целом, не уделялось должного внимания, а это не могло способствовать широте мышления и приводило иногда к возникновению конфликтов между отдельными руководителями в пределах даже одной и той же технической службы. В процессе исследований мы столкнулись с ситуацией данного характера, происшедшей на одном из крупных промышленных предприятий. Служба главного конструктора разработала новое изделие, а служба главного технолога – соответствующий технологический процесс его изготовления, потребовавший использования нового оборудования, приобретение которого входило в функцию главного механика. Получив эту информацию, главный механик заявил, что у него этого оборудования нет и поэтому данный технологический процесс быть реализованным на предприятии не может. Диалог между двумя функциональными руководителями протекал примерно по следующей схеме. Один заявил, что его не волнует отсутствие оборудования, а второй, что его не волнует, будет ли изготовлено изделие. И никаких попыток компромисса до тех пор, пока проблема не дошла до их вышестоящего руководителя. В японской системе управления подобные явления исключены в принципе. Понятно, что и у главного механика, и у главного технолога свои проблемы, но непонятен их подход к решению проблемы предприятия. Что же касается стратегического аспекта, то он не просматривается в данном случае у главного механика.

В процессе поставки стратегических целей важнейшее значение имеет фактор реальности их реализации, т.е. возможность свести к минимуму принятие неправильных решений. Анализ литературных источников и наши собственные исследования показали, что главными причинами ошибок являются:

- нечёткость постановки проблемы;
- безальтернативность вариантов проектов решений на стадии оценки возможности реализации проблемы;
- отвлечение усилий на второстепенные вопросы;
- отсутствие объективных оценочных показателей;
- необоснованный акцент на интуитивные решения;
- игнорирование информации о возможном неблагоприятном исходе реализации стратегической цели;
- неучёт роли моральных факторов и др.

Таким образом, можно сделать вывод, что для успешного осуществления стратегических целей необходимо:

- объединённое желание всех руководителей предприятия следовать избранной стратегии;
- чёткость постановок и ясность понимания стратегических установок;
- простота и эффективность качественного и количественного контроля на всех этапах процесса реализации стратегии.

На процесс решения проблем большое внимание оказывает время их постановки или обнаружения. Это одинаково относится как к оперативным, так и к перспективным проблемам. Чем позднее обнаружена или поставлена проблема, тем большие ресурсные затраты требуется для её решения. Однако последствия при несвоевременном обнаружении этих проблем далеко неодинаковы. При позднем решении оперативной проблемы ущерб деятельности промышленного предприятия носит локальный характер и, как правило, не влияет на его

перспективу развития. При позднем же обнаружении или при задержке в решении перспективной проблемы последствия для предприятия могут носить драматический характер и в особо сложных условиях его функционирования привести предприятие к банкротству. Аналогичным образом может развиваться ситуация, когда проблема обнаружена своевременно, но направление её решения было выбрано неправильно.

Таким образом, в процессе анализа управленческих проблем можно выделить две фазы: фазу обнаружения (постановки) проблемы и фазу поиска, принятия и реализации решений. В фазе постановки проблемы важнейшее значение имеет качество получаемой информации, т.е. степень её своевременности, достоверности, полноты и уровня реферированности. Наличие больших объёмов информации может характеризовать не её качество, а высокий уровень «информационного шума», под которым понимается большой объём сведений второстепенного характера, затрудняющий выявление сущности возникшей проблемы.

Иными словами, главные сведения о проблеме как бы растворяются в больших объёмах слабо обработанной информации. При этом чем через большее число иерархических уровней управления проходит информация о проблеме, тем больше искажений и «информационного шума» в неё вносится и тем соответственно осложняется процесс её решения во временном и организационном аспектах. Установлено, что указанные негативные факторы существенно снижают своё влияние, если высшие руководители, во-первых, более внимательно относятся к сложным проблемам, выявленным на нижестоящих уровнях управления и, во-вторых, в максимально возможной степени передают право их решения на те нижестоящие иерархические уровни управления, квалификации и компетенции которых достаточно для правильной оценки существа выявленной проблемы и возможности принять правильное решение. Наилучший результат здесь получается в тех случаях, когда проблема решена на том же уровне, на котором она возникла. Однако это касается, как правило, только оперативных проблем.

Решение перспективных проблем является прерогативой высшего руководства, и сами они (проблемы) должны осознаваться в первую очередь на этих уровнях. Следует сосредоточить внимание на определении места и причины возникновения проблемы, а не на поиске должностных лиц, виновных в её возникновении (даже если они имеются), на этапе решения проблемы. Безусловно работники должны нести ответственность за свою деструктивную деятельность, но это никаким образом не должно оказывать влияния на скорость решения проблемы, особенно в тех случаях, когда она (проблема) имеет стратегическую направленность.

Эффективность реализации стратегических проблем в принципиальном аспекте зависят от того, насколько они правильно поставлены. Приведем примеры этого процесса. Так, например, на ОАО «ГАЗ» в начале 90-х годов XX века выбрали правильную стратегию производства легковых автомобилей, и предприятие нормально функционировало до прихода новых собственников.

Были исследованы и негативные примеры этого процесса. Так, на двух крупных предприятиях радиоэлектронной промышленности, одно из которых специализировалось на выпуске телевизоров и радиолокационной техники, а другое – на производстве приборов измерительной техники, после фактической ликвидации госзаказа возникла проблема загрузки производственных мощностей и соответственно – проблема занятости работающих. На первом из них приняли решение приступить к разработке и производству широкой номенклатуры товаров народного потребления без серьезного учёта фактической прежней специализации предприятия, на втором решили разработать и производить телевизоры определённых параметров. Оба направленные на перспективу решения оказались неверными.

Главная причина неудачи первого решения – в уходе от специализации, что не позволило конструкторско-технологическим специалистам разрабатывать изделия с высокими качественными параметрами. К тому же ориентация на их серийный, а не массовый выпуск са-

ма по себе не могла гарантировать даже ценовую конкуренцию. Причина неудачи второго решения заключалась в попытке наладить конвейерное производство в условиях, когда предприятие всегда специализировалось на единичном или мелкосерийном выпуске продукции. Сказалась в обоих случаях и слабая маркетинговая проработка рыночной ситуации, приведшая к неверной оценке рыночных потребностей в предполагаемой к выпуску продукции и оценке возможностей конкурентов.

*Дата поступления
в редакцию 02.07.2010*

F.E. Udalov, O.F. Alekhina, O.F. Udalov, N.A. Voronov

**ORGANIZATIONAL ASPECT OF THE DECISION OF IS INNOVATIVE-STRATEGIC
PROBLEMS AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISES**

In article on the basis of the researches spent on a number of the industrial enterprises, it is considered processes of statement and a direction of the decision of perspective problems of development of the enterprises. Thus the accent becomes for a role of the administrative factor in the decision of the given problems.

Key words: an is innovative-strategic problem, the reasons of errors, operative and perspective decisions, consistency of interests.