

ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ФАКТОР АКТИВИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

О.Ф. Удалов

Нижегородский государственный университет

Данная статья освещает вопросы использования программно-целевого управления для скоординированности деятельности всех функциональных служб предприятия при выполнении инновационной программы. Одним из инструментов целевого управления является оргструктура управления предприятием (или инновационным проектом), которая должна решать вопросы эффективного взаимодействия между всеми участниками инновационного процесса. Подчеркивается также, что в программно-целевом управлении значение имеет эластичность оргструктуры управления, ее способность отвечать изменяющимся условиям производства.

После принятия стратегии проведения инноваций, доведения этой стратегии до сотрудников предприятия и разработки функциональными службами оперативных планов реализации инновационных проектов задача высшего руководства предприятия заключается в координации деятельности функциональных служб в рамках общей направленности инновационной программы. Поскольку цели внутренних служб предприятия могут нередко расходиться и в какой-то степени даже противоречить общим целям предприятия, то встает проблема обеспечения приоритета общих целей над частными. Эту задачу должны решать правильно построенная организационная структура управления предприятием в целом и организационная структура управления тем или иным инновационным проектом в частности, а также правильно сформулированные и реализуемые принципы взаимодействия между всеми участниками реализаций инновационного проекта.

Под организационной структурой управления здесь понимается действующая на предприятии система управления, формально отражающая количество и иерархическую подчиненность всех участвующих в управленческом процессе функциональных служб и их отдельных звеньев.

Известно, что различают линейное, функциональное (штабное) и линейно-функциональное построение системы управления. Линейная система показывает иерархическую подчиненность управленческого персонала. Функциональная система отражает функциональную подчиненность, т. е. подчиненность по той или иной функции всех лиц в рамках предприятия, связанных с исполнением этой функции, руководителю, возглавляющему данную функциональную службу.

В чистом виде линейная и функциональная системы управления встречаются редко. Из мировой практики известно, что попытки Ф. Тейлора уйти от принципа единоначалия (линейной системы управления) и перейти на чисто функциональное подчинение, когда у работника оказывалось столько функциональных руководителей (инструкторов), сколько функций содержит его трудовой процесс, не нашли поддержки ни в США, ни в других странах.

В отечественной и мировой практике наибольшее распространение нашла линейно-функциональная система управления, при которой многие работники нахо-

дятся как бы в двойном подчинении: по административной линии имеют одного начальника, по функциональной — другого.

Во второй половине XX столетия линейно-функциональная система управления стала испытывать все большие затруднения. Дело в том, что рост темпов научно-технического прогресса усложнил характер выпускаемой продукции, что повлекло за собой интенсификацию и усложнение взаимосвязей между функциональными звеньями внутри предприятий и взаимосвязей между предприятием и окружающей средой, сократило жизненный цикл продукции, т.е. потребовало более частой ее модернизации или полной замены. Все это резко увеличило информационную нагрузку на управленческий персонал, с которой он уже не мог эффективно справляться. Подобное явление приводило к задержкам в принятии решений или к принятию ошибочных решений из-за недостатка времени на прием и обработку информации. Таким образом, существенно ослабевала координация деятельности звеньев в организационной структуре, а следовательно, растягивались сроки освоения новых видов продукции, что особенно опасно в конкурентной борьбе в условиях децентрализованного рынка.

На этом фоне и возникло так называемое управление по продукту, в нашей практике чаще именуемое как управление по целям или целевое управление.

Главной задачей целевого управления является *ликвидация дивергенции интересов* различных функциональных служб предприятия в процессе реализации той или иной программы (цели), что обеспечивает наиболее короткий путь ее достижения.

Учитывая, что инновационные программы на предприятиях всегда связаны с разработкой новых видов продуктов, а следовательно, и с постановкой новых целей и задач, целевое управление является наиболее эффективным в организационном аспекте направлением, позволяющим наиболее коротким путем идти к цели. А поскольку временной фактор играет в настоящее время все большую роль в обеспечении конкурентоспособности, т.е. в завоевании рыночной ниши, то высокая скорость работы над проектом позволяет предприятию быстрее вносить необходимые коррективы в первоначальный проект инновации, если в процессе его реализации они стали неизбежными.

Сущность целевого управления известна. Нормативным актом (приказом) руководителя предприятия создается целевая группа и назначается целевой руководитель. В целевую группу включаются наиболее квалифицированные работники тех функциональных служб, деятельность которых является определяющей при решении поставленной предприятием инновационной задачи. Руководитель группы наделяется полномочиями, позволяющими ему принимать решения, связанные с реализацией проекта, в рамках предприятия. Работникам функциональных служб, включенных в целевую группу, предоставлены аналогичные права решения проблем в рамках соответствующей функциональной службы. На время работы в целевой группе включенные в нее работники освобождаются от исполнения своих прямых функций и подчиняются целевому руководителю, а сам целевой руководитель — либо руководителю предприятия, либо руководителю, отвечающему за инновации в целом по предприятию.

Важным моментом в ускорении процесса инноваций является взаимодействие между разработчиками новых видов продукции и производственным персоналом, которому предстоит выпускать эту продукцию.

Здесь существуют два возможных варианта. *Первый* — когда разработчиками новых видов продукции являются соответствующие функциональные службы самого предприятия. *Второй* — когда эту функцию исполняет сторонняя научно-исследовательская или опытно-конструкторская организация.

Наша практика и опыт других предприятий показывают, что в первом варианте процесс освоения и выпуска продукции происходит относительно быстро, а возникающие на стадии освоения и в процессе самого производства конструкторско-технологические вопросы находят быстрое и эффективное решение. Это является следствием не только непосредственной включенности разработчиков в интересы предприятия в целом, но и учета уже на стадии разработок технических, технологических и кадровых возможностей предприятия освоить продукцию в производстве.

Здесь следует отметить, что известны два направления при постановке проблем. *Первое* называется экстраполяционным, в котором при постановке научно-исследовательских проблем прикладного характера исходят из того, что фундаментальная наука уже доказала возможность реализации имеющейся проблемы. *Второе*, называемое нормативным направлением, исходит из того, что ключевым моментом является постановка цели, т.е. необходимость ее реализации. И исходя из поставленной цели определяется круг всех других проблем, которые необходимо решить, чтобы цель была достигнута.

При *первом* варианте разработчики почти всегда придерживаются экстраполяционного направления, при втором варианте, как показывает практика, они более склонны к нормативному направлению. И понять их можно — они хотят видеть в натуре продукт таким, каким он им представляется с профессиональной точки зрения, учитывающей последние достижения науки и техники. На стадии внедрения новых разработок в производство при втором варианте почти всегда возникают существенные осложнения во взаимоотношениях между разработчиками и производственным персоналом.

Разработчики считают, что они свою функцию выполнили. Продукция разработана, т.е. изготовлен образец или опытная партия. Они прошли испытания и сданы компетентной комиссии. Необходимая для серийного производства нормативная документация разработана и принята предприятием-изготовителем. Кажется, все. Бери документацию и запускай продукцию в производство. Но здесь и возникает первое препятствие. Дело в том, что сторонний разработчик изготавливает образец, по сути, по лабораторной технологии, которая, как известно, никогда не адекватна технологии серийного и тем более массового производства. И те технические параметры изделия, которые получены на образце или опытной партии, могут не соответствовать его параметрам в реальном производстве. Это первое. Второе состоит в том, что разработчик выступает как продавец товара. А он (продавец), как известно, всегда стремится максимизировать сильные и минимизировать слабые стороны товара. Все это также обнаруживается лишь при выпуске изделия в производство. Взаимоотношения между предприятием (заказчиком) и разработчиком (исполнителем) напоминают в этом случае процесс перетягивания каната. Заказчик утверждает — «не получается», исполнитель говорит — «не умеешь делать».

Мы подчеркиваем это, исходя из неоднократных прецедентов на конкретных предприятиях машиностроения. Поэтому мы считаем, что для уменьшения возможных вышеуказанных противостояний необходим ряд организационных реше-

ний. *Первое* решение заключается во включении в среду специалистов, осуществляющих НИОКР, уже на стадии разработки нового изделия компетентных представителей предприятия, на котором новая продукция будет изготавливаться. Их задачи должны состоять в том, чтобы более полно доводить до сведения разработчика возможности предприятия; реально оценивать фактические параметры разрабатываемого изделия; своевременно информировать руководство предприятия о необходимости принятия решений по разработке новых технологических процессов, приобретении оборудования, инструмента, подготовке кадров и т. д.

Второе решение должно предусматривать включение представителей разработчиков в целевую группу машиностроительного предприятия, управляющую реализацией инновации, т.е. доводящую новое изделие до стадии серийного или массового производства. Эти представители должны наделяться правом оперативно вносить конструктивно-технологические изменения в соответствующую документацию, если обнаруживается явная потребность корректировок или выявлены так называемые скрытые факторы, обнаружить которые разработчик при изготовлении образца или опытной партии объективно не мог.

В современных условиях, характеризующихся быстрыми темпами НТП, весьма важна эластичность организационной структуры управления предприятием.

Под эластичностью организационной структуры понимается ее подвижность (динамичность) в соответствии с требованиями, обусловленными изменившимися условиями производства.

В настоящее время, когда формализованных ограничительных рамок по формированию оргструктуры на предприятиях не существует, принципы ее формирования должны быть следующими:

- организационная структура должна меняться всякий раз, когда меняются условия производства, и это изменение должно быть одновременным;

- организационная структура формируется под проблему, а не наоборот: новая проблема как бы втискивается в рамки существующей организационной структуры;

- в инновационном процессе организационная структура должна обеспечить эффективное функционирование целевого управления;

- в организационной структуре должна быть четкая дифференциация функций стратегического и оперативного управления, что выше уже нами было отмечено. Актуальность последней состоит в том, что при совмещении функций оперативного и стратегического управления руководители, как показали исследования, проведенные на целом ряде предприятий Нижнего Новгорода, тратят на решение перспективных вопросов не более 10% своего рабочего времени.

Особенно актуален этот процесс разделения функций для конверсируемых предприятий машиностроения, поскольку на многих из них не только нет стратегической инновационной программы развития, но и утеряно само понимание ее значимости для функционирования этих предприятий.