

## ТЕХНОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРАНСФОРМАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

**Б.Н. Кибирев, А.И. Немченко, А.В. Васильев**

*Нижегородский государственный университет*

Статья посвящена актуальной проблеме менеджмента — процессу совершенствования оргструктур управления. Особое внимание уделяется роли и месту службы прогнозно-стратегического направления в организационных структурах управления, которые обеспечивают все функционирование системы в период трансформации и организационных изменений. Подчеркнута необходимость системного подхода к предвидению стратегических проблем для более эффективного управления ими.

Процесс совершенствования организационных структур управления осуществляется посредством организационных изменений. Поэтому для обеспечения успешного прохождения трансформационного процесса на предприятии должна функционировать структура, призванная обеспечить:

- концептуальное формирование стратегически-инновационных целей на основании прогнозной информации;
- координацию деятельности всех служб предприятия по стратегическим направлениям развития;
- координацию процессов разработки важнейших инновационных проектов, а также контроль за их реализацией.

*Обеспечить функционирование этой системы должна мощная служба прогнозно-стратегической направленности, полностью освобожденная от функций оперативного управления и административно подчиненная руководителю предприятия.*

Важной задачей этой службы должно быть отслеживание влияния организационных нововведений, проводимых в одном блоке организационной структуры, на другие ее блоки. Это позволит выявить всех участников процесса, которых могла затронуть проводимая реорганизация, и, следовательно, вовремя принять необходимые меры для сглаживания ее отрицательного влияния в отдельных точках ОСУ. Кроме того, эти организационно-технические процедуры могут служить элементами обратной связи в процессе адаптации ОСУ, что подтверждается и данными некоторых исследований.

Проведенные специалистами исследования показали, что на предприятиях *практически не производятся процедуры систематического предвидения стратегических проблем и выявляются обычно далеко не самые актуальные*, а только те из них, которые как бы лежат на поверхности. Оценка, анализ и исследование проблем проводятся практически без применения научных методов. Принятие решений по проблемам проводится с большой долей субъективизма. Редко ведется контроль за реализацией принятых решений.

Формально управление проблемами происходит во всех функциональных и производственных службах. Однако часто это делается как бы спонтанно. Руководители ежедневно сталкиваются с множеством оперативных проблем, анализируя которые, они выбирают наиболее значимые, основываясь лишь на собствен-

ном опыте. При этом многие действительно стратегически важные проблемы выпускаются из вида, поскольку часто происходит идентификация понятий срочного и важного. В связи с этим необходим иной подход к исполнению вышеуказанных функций.

С внесением определенных изменений в предложения специалистов сущность этого подхода представлена в таблице.

Следование данным рекомендациям является определенным шагом на пути к созданию механизма управления проблемами предприятия.

Для качественного выполнения указанных функций нами выше было предложено создание специализированных прогнозных подразделений, организационно-информационная схема функционирования которых представлена на рис. 1.

Предприятие может выявлять свои проблемы либо пассивным, либо активным методом. Практика показывает, что, как правило, используется пассивный метод, когда проблема фиксируется на основе информации, поступающей в виде писем, служебных записок, директивных указаний и т.п. Активный способ основывается на применении различных методов анализа информации, полученной путем активного поиска. В этом случае могут быть использованы такие методы, как прогнозирование тенденций (метод множественной регрессии, SWOT-анализ), экономико-математическое моделирование (например, модель «затраты-выпуск») и пр.

Таблица

Система управления стратегическими проблемами на промышленных предприятиях

Задачи	Исполнители и функции	Недостатки исполнения функции	Пути устранения недостатков
Постановки проблем	Анализ процесса и результатов деятельности предприятия. Производится руководителем предприятия	Не проводится социологическая диагностика предприятия и используются в основном пассивные методы	Создать банк проблем, в котором осуществляется накопление и первичное ранжирование проблем
Ранжирование и распределение проблем	Выделение основных проблем руководителем предприятия и распределение их по структурным подразделениям	Выделение наиболее важных проблем предприятия производится субъективно, на основании мнения руководителя	Создать при руководителе экспертный совет для анализа и окончательного ранжирования проблем предприятия
Анализ проблем и подготовка их решений	Разработка по решению проблем в соответствующих функциональных службах	Практически не применяются активные методы и методы экономико-математического моделирования	Использовать экспертные методы («мозговой штурм», «Дельфи»), обеспечить подразделения техническими средствами анализа
Принятие решений по проблеме	Руководитель предприятия на основе анализа предложений функциональных служб	Отсутствуют правила и процедуры, описывающие процесс выбора решений	Разработать механизм принятия решений

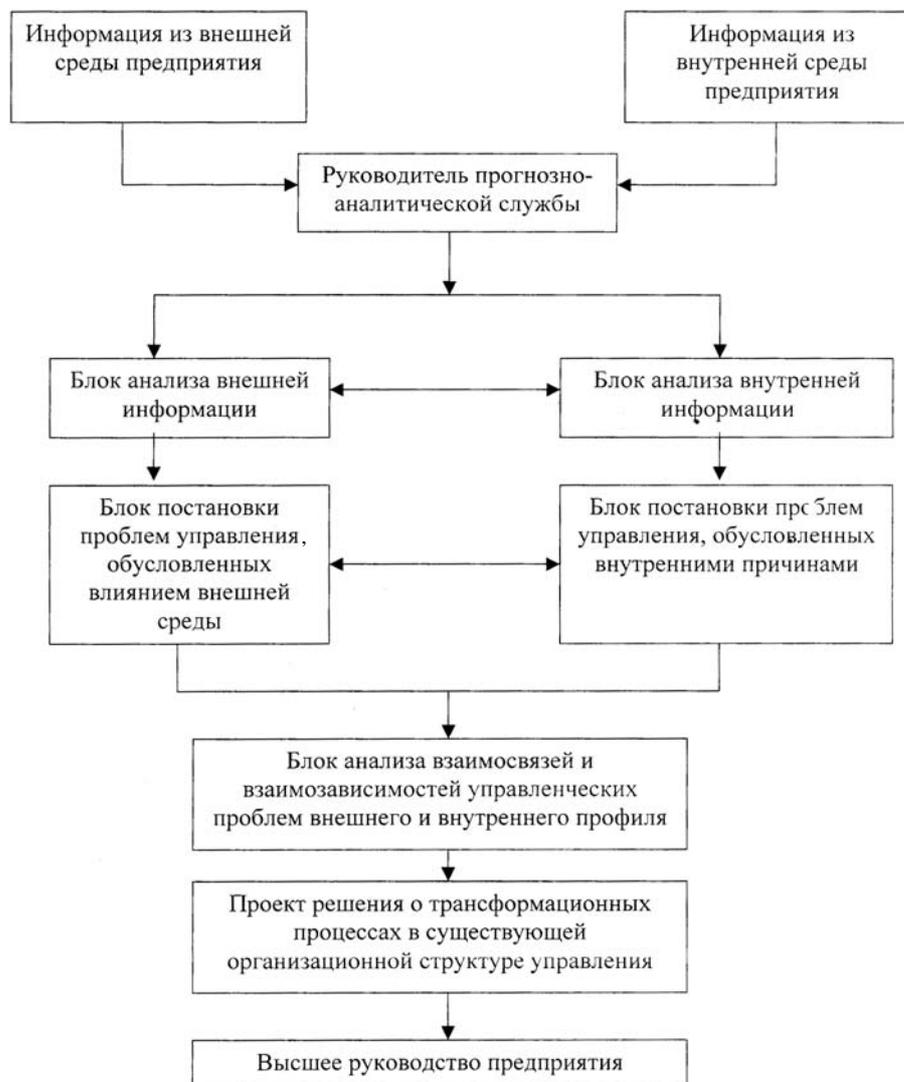


Рис. 1. Организационно-информационная схема функционирования прогнозно-аналитического подразделения

Анализом установлено, что зачастую поступающие проблемы не являются качественно новыми и поэтому для их формулировки и поиска решения можно воспользоваться аналитической информацией ретроспективного характера.

Проблемы, имеющие регулярный характер, направляются в соответствующие подразделения и службы. Новые проблемы, для решения которых на предприятии отсутствуют соответствующие структуры, должны анализироваться на предмет их возможной регулярности, так как для их решения может потребоваться создание

соответствующих функциональных звеньев в организационной структуре управления.

При исследовании проблем можно использовать предлагаемый рядом специалистов, например В.И. Француком, кибернетический метод, графически изображенный на рис. 2. В этом случае проблема изображается в виде так называемого «черного ящика».

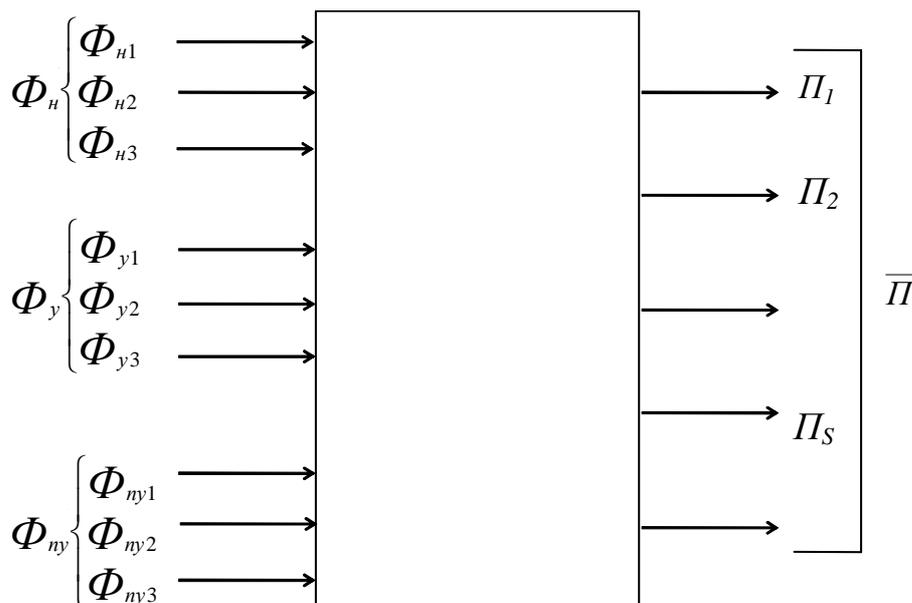


Рис. 2. Схема исследования проблемы при помощи кибернетического метода

Где  $\bar{P} = (P_1, P_2, \dots, P_s)$  — состояние проблемы;  
 $\Phi_n = (\Phi_{n1}, \Phi_{n2}, \dots, \Phi_{nm})$  — неуправляемые факторы;  
 $\Phi_y = (\Phi_{y1}, \Phi_{y2}, \dots, \Phi_{ym})$  — фактически управляемые факторы;  
 $\Phi_{ny} = (\Phi_{ny1}, \Phi_{ny2}, \dots, \Phi_{nyq})$  — потенциально управляемые факторы.

Особенностью данного метода является то, что он включает в себя деление управляемых факторов на фактически и потенциально управляемые. Фактически управляемыми факторами называются показатели, планируемые и контролируемые существующими организационными структурами. Потенциально управляемые факторы отличаются от фактически управляемых тем, что управление ими в текущий период не представляется возможным, хотя в перспективе они могут стать фактически управляемыми, то есть предприятие сможет оказывать на них непосредственное воздействие.

В ходе исследования проблем важную роль играет мобилизация творческой деятельности персонала. Одной из форм такой мобилизации является формирование временных творческих групп, функционирующих в течение всего процесса решения проблемы.

После прохождения этапа исследования и диагностики проблем группа разработки проблемы и принятия решения по ней должна выработать распорядительные документы и программу работ. Планирование решения проблем осуществляется группой в тесной координации с планово-экономическими структурами предприятия. Подготовленная программа реализации решения проблемы должна пройти через экспертный совет и быть утвержденной руководством. После этого проблемы, требующие принятия срочных мер, направляются в соответствующие структурные подразделения предприятия, а в случае их отсутствия создаются либо временные группы, либо формируется постоянная функциональная структура, если проблема имеет стратегически-инновационную направленность постоянного действия.

В процессе работы над проблемой большие сложности вызывает вопрос ранжирования проблем. Так как предприятие обладает ограниченными ресурсами, то оно не имеет возможности одновременно осуществлять нахождение и выполнение решений для всей массы возникающих проблем, поэтому важной задачей руководства является выбор первоочередных проблем, и этот процесс может быть облегчен в случае использования вышеуказанной кибернетической модели, предлагаемой В.И. Франчуком.

Приведенный выше механизм управления организационными изменениями, который опирается на описанные этапы управления проблемами, должен обеспечить активизацию трансформационной составляющей процесса ОСУ в современных условиях хозяйствования.