

УДК 338.24.01

**ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ЕГО РОЛЬ В РЕШЕНИИ ИННОВАЦИОННО-СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

© 2011 г.

**Ф.Е. Удалов, Н.А. Воронов, Н.А. Задумина, М.С. Романов**

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

udalov@ef.unn.ru

*Поступила в редакцию 25.01.2011*

Рассматриваются проблемы практической реализации инновационных программ на промышленных предприятиях. Оценивается роль управленческого фактора в решении этих проблем. Констатируется эффективность использования целевого управления в межфункциональном взаимодействии управленческого персонала.

*Ключевые слова:* целевое управление, целевая группа, элемент прецедентности, элемент настороженности, функциональное разделение, временное разделение, управление.

В отечественной и мировой практике наибольшее распространение получила линейно-функциональная система управления. Она и в настоящее время не исчерпала своих возможностей. Однако с ростом динамичности производственных процессов, сложности выпускаемой продукции линейно-функциональная система, оставаясь основой процессов управления, стала испытывать определенные трудности. Усложнение параметров выпускаемой продукции объективно привело к интенсификации информационного обмена между функциональными звеньями организационной структуры предприятий и между предприятиями и внешней средой, особенно в тех случаях, когда инновационные проекты, реализуемые на предприятиях, разработаны вне этих предприятий. Эта интенсификация резко увеличила информационную и временную нагрузку на управленческий персонал, с которой он не всегда мог своевременно эффективно справляться, приводя к ситуации так называемого отложенного спроса на руководителя. Под отложенным спросом нами понимается явление, когда имеет место вызванная реальной производственной ситуацией объективная необходимость принятия решения, но это решение не принимается не потому, что соответствующее должностное лицо не хочет этого делать, а в силу отсутствия временных возможностей сделать это из-за занятости исполнением других должностных обязанностей. Эти ситуации приводили как к задержкам в принятии решений, так и к принятию ошибочных решений. Ослабление координации деятельности, связанной с решением стратегическо-инновационных проблем приводит к растягиванию сроков их решения, а нередко и к ошибкам,

имеющим принципиальный характер. Последнее может привести к тому, что инновационная продукция из-за субъективного фактора (неверного решения) на практике не будет иметь тех параметров, которые в ней заложены документально и которые в принципе реально достижимы.

Одним из направлений решения данной проблемы является целевое управление.

В принципиальном плане любой управленческий процесс является целевым, поскольку он связан с решением конкретной проблемы в реально функционирующем производстве. И здесь следует вести речь не о какой-то новой форме управления, называя эту форму целевой, а об отличиях этой формы в ее использовании применительно к решению стратегическо-инновационных проблем.

Эти отличия, в нашем представлении, состоят в следующем. Во-первых, решения по обычным проблемам являются многократно прецедентными, т.е. аналогичными или близкими к конкретной возникшей проблеме производственных ситуаций, уже появлялись в прошлом. По ним принимались соответствующие решения. Результаты этих решений реально проявлялись. Явно неудачные решения выявлены, и они оперативным путем исключаются. Во-вторых, функциональные взаимосвязи и функциональные взаимодействия в процессе решения прецедентных проблем также многократно проверены, и существует определенный алгоритм поведения управленческого персонала. В-третьих, здесь отсутствует «элемент настороженности», под которым мы понимаем боязнь ответственности за ущерб от неверно принятого решения. Речь идет не об освобождении от ответственности за неверно или несвоевременно

принятое решение, а о заранее известной примерной величине этого ущерба, которая не грозит серьезными санкциями конкретному должностному лицу, принявшему данное решение, оказавшееся неверным. В-четвертых, неверно принятое решение может быть относительно быстро скорректировано без существенных негативных последствий. В-пятых, затраты времени на принятие обычных оперативных решений, как правило, незначительны.

Существенно иная ситуация складывается при решении стратегическо-инновационных проблем на стадии их производственной реализации по всем вышеобозначенным факторам. Первый фактор, связанный с информационной прецедентностью проблемы, фактически не имеет места ввиду отсутствия хотя бы приблизительного аналога как по сути самой стратегической инновации, так и по возникшей в процессе ее реализации проблеме. Анализ реальных ситуаций показывает, что кажущаяся незначительной на общем фоне процесса решения стратегической проблемы неясная ситуация, по которой либо принято кажущееся правильным решение, либо не принято никакого решения ввиду отсутствия его необходимости, может привести к непредсказуемым и даже трагическим последствиям. Одним из самых ярких примеров последнего является принятое решение о возвращении на землю с МКС американских астронавтов с оторвавшейся теплозащитной пластиной на обивке корабля. Это, безусловно, не упрек ученым и исследователям, а пример того, насколько важны факторы прецедентности, которых при решении стратегических проблем практически нет. Взаимосвязи между функциональными структурами безусловно имеют место, и часто они даже более тесные и целенаправленные. Но они тоже не опираются на прецеденты и не могут найти быстрого решения по возникшим проблемам. Кроме того, функциональные службы предприятий видят свою главную задачу в решении текущих проблем предприятий, поскольку именно они обеспечивают результаты деятельности обычного производства, а следовательно, и уровень их благополучия.

В полной мере при решении стратегических проблем должен учитываться и элемент настоятельности, который по-другому можно назвать боязнью ответственности за неверно принятое решение, особенно когда это решение имеет многофункциональный характер, т.е. является результатом компромисса между различными функциональными структурами. Кстати, надо отметить, что одной из главных задач лю-

бого руководителя, ответственного за принятие стратегических решений с неясным исходом, является побуждение имеющих разногласия сторон к компромиссу. Однако следует уточнить, что в случае явного отсутствия компромисса руководитель должен принимать кажущееся ему верным решение, которое может не совпадать ни с одной точкой зрения, беря в этом случае на себя полную ответственность за результаты его реализации.

Неправильное оперативное решение, принятое в процессе практической реализации стратегических проблем, обнаруживается, как правило, в процессе его исполнения. И только после этого начинается поиск другого решения, а это по сути новый процесс взаимодействия всех функциональных служб и, следовательно, новые организационные и технико-технологические проблемы.

Несравнимы и затраты времени, необходимые для выработки и принятия решений, возникающих в процессе практической реализации стратегическо-инновационных проектов.

В этом отношении нами проведены исследования, связанные с временными затратами на процессы выработки и принятия решения по возникающим проблемам в устоявшемся (освоенном) производстве и в процессе освоения в производстве инновационной продукции на двух предприятиях радиоэлектронной промышленности. Исследования велись с использованием принципа больших чисел, т.е. анализировались все случаи выработки и принятия решений в обычном и в инновационном производстве с последующим определением средних затрат времени. Они показали, что средние затраты времени на выработку и принятие решений, связанных с проблемами инновационного производства, на два порядка (в сто раз) превышают эти затраты на решения, связанные с проблемами устоявшегося (освоенного) производства.

На основании этого нами сделано два вывода. Первый из них состоит в том, что нельзя совмещать у одного и того же руководителя и функции управления освоенным производством, и функции инновационного производства на стадии его освоения.

Нами также установлено, что если подобное явление имеет место в реалиях, то ухудшается и процесс оперативного управления обычным (освоенным) производством и практически не находят своевременного решения вопросы, связанные с решением перспективных инновационных проблем. Главной причиной этого является вышеуказанный временной фактор.

Исследования также показали, что нельзя руководителям производственных подразделений полностью складывать с себя полномочия и ответственность за решения инновационно-стратегических проблем, ориентируясь на их вышеприведенную временную трудоемкость, и в частности с ориентацией на то, что в противном случае остается без управления обычный процесс производства.

С аналогичной проблемой, хотя и в меньших масштабах, сталкиваются и руководители конструкторско-технологических подразделений.

В аспекте решения этих проблем необходимо четкое функционально-временное разделение управления инновационными процессами и управления устоявшимся производством без снятия ответственности с первых должностных лиц, участвующих в этих процессах подразделений предприятия. Понятие «функциональное разделение» состоит в том, что отвечает за исполнение конкретных функций, имеющих отношение к реализуемой стратегии, наделенное соответствующими полномочиями должностное лицо. А понятие «временное разделение» означает, что эти полномочия однозначно ограничены временными рамками решения конкретной стратегической проблемы.

Организационно этот процесс запускается нормативным актом соответствующего высшего руководителя, регламентирующим состав целевой группы и ее руководителя.

В целевую группу включаются компетентные работники функциональных служб, деятельность которых является определяющей при решении стратегической проблемы. Руководитель группы наделяется всеми полномочиями в части выработки и принятия решений, связанных с конкретной проблемой в рамках предприятия. Специалистам функциональных служб предоставляются права выработки и принятия решений, относящихся к компетенции соответствующей функциональной службы.

Целевое управление, помимо ускорения и более качественного решения стратегической проблемы, может способствовать, с одной стороны, появлению, а с другой – и возможному решению еще одной важной для предприятия стратегической проблемы. Здесь многое зависит от актуальности конкретно решаемой перспективной задачи. И если результаты ее решения показали, что необходимо и возможно организовать специальное производство в рамках данного предприятия или в рамках самостоятельного функционирования, то состав целевой группы может быть основой для создания автономного руководящего звена нового производства.

Ускорение процесса решения стратегических проблем во многом зависит от тесноты связей и взаимодействия между разработчиками и персоналом предприятий, реализующих инновации.

Инновационная продукция, осваиваемая предприятиями, может разрабатываться либо НИОКРовскими структурами самих предприятий, либо аналогичными самостоятельными структурами.

Наш непосредственный опыт этого плана показал, что в первом варианте процесс освоения и выпуска продукции существенно короче во времени, это во-первых. И, во-вторых, здесь находят более полное понимание проблемы, связанные с внесением необходимых корректив в технико-технологические параметры новой продукции, без ухудшения ее качественных показателей, а иногда и с расширением сферы ее использования. Это, безусловно, является отражением включенности разработчиков в интересы предприятия, а также позволяет учитывать технические, технологические и кадровые возможности предприятия уже на стадии разработок.

## MANAGEMENT BY OBJECTIVES AND ITS ROLE IN SOLVING STRATEGIC PROBLEMS OF INNOVATION IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

*F.E. Udalov, N.A. Voronov, N.A. Zadumina, M.S. Romanov*

Some problems of practical implementation of innovative programs at industrial enterprises are considered. The role of management factor in solving these problems is evaluated. The effectiveness of management by objectives in cross-functional interaction of managerial staff is underlined.

*Keywords:* management by objectives, task force, element of precedent, element of alertness, functional separation, temporal separation, management.