

## Организация стратегического управления развитием предприятий в условиях инновационных преобразований

© 2008 И.П. Петров

Самарский государственный экономический университет

Предложены пути стратегического управления в условиях инновационных преобразований. Обоснована необходимость создания временного комитета под руководством финансового директора, состоящего из директоров бизнес-единиц, руководителей подразделений совместного использования и центральных служб. Временный комитет обязан решать все текущие проблемы, возникающие на предприятии в период проведения преобразований. Рассмотрена методика управления изменениями, регламентирующая их прохождение через пять основных стадий: описание, оценку, одобрение и утверждение, реализацию, подтверждение результативности.

*Ключевые слова:* инновационные преобразования, развитие предприятий, стратегическое управление.

Современные инновационные преобразования реализуются с использованием метода проектного управления. Цели организации управления проектом развития включают:

- обеспечение взаимодействия и согласования локальных проектов;
- разделение ролей и ответственности исполнителей;
- определение ответственности за принятие решений;
- обеспечение эффективного распределения информации и объемов работ;
- обеспечение гибкости использования методов и ресурсов.

Рассмотрим систему факторов стратегического управления развитием предприятия в условиях инновационных преобразований. Факторами, обеспечивающими развитие предприятия, являются следующие:

- 1) стратегии развития;
- 2) персонал (потенциал, корпоративная культура, технологии управления);
- 3) структура управления (тип, коммуникации);
- 4) технология производства товаров;
- 5) концепция товара (виды бизнеса);
- 6) конкурентные преимущества;
- 7) инфраструктура;
- 8) информационные технологии (коммуникации);
- 9) реинжиниринг бизнес-процессов.

Алгоритм разработки стратегического управления развитием предприятия в условиях инновационных преобразований представлен на рис. 1.

Для достижения эффективного взаимодействия необходимо:

- обеспечить взаимодействие между менеджером проекта и функциональным руководством;

- установить правила формального взаимодействия между участниками проекта. Основной смысл проектной концепции управления заключается в делегировании власти и возложении ответственности за достижение целей на определенных руководителей - менеджера проекта и ключевых членов команды. Основная проблема проектной концепции заключается в создании эффективной временной системы управления, которая должна функционировать совместно с основной системой управления на предприятии.

После планирования проекта и определения его ресурсных и финансовых показателей начинается фаза реализации проекта.

Должности основных членов команды проекта различаются в зависимости от типа проекта. В каждом проекте нужно определить специалистов, деятельность которых важна для успеха проекта в целом. Это, например, члены высшего руководства организации, контролирующие проект; специалисты, обладающие специфической квалификацией, необходимой для достижения результатов проекта. В любом случае организационная структура управления должна обеспечивать прямой контакт менеджера проекта с данными специалистами.

Рассмотрим формирование команды разработчиков проекта развития.

Рабочие группы являются организационным ядром преобразований, в связи с чем их формирование и эффективная работа должны являться заботой генерального директора. На самом верху создается так называемый руководящий комитет, в состав которого входят:

- генеральный директор, функция которого состоит в обеспечении контроля за осуществлением проекта;
- заместитель директора по финансам, отвечающий за координацию работ по проекту;



**Рис. 1. Схема алгоритма разработки стратегического управления в условиях инновационных преобразований**

- главный бухгалтер, разрабатывающий поддерживающие новую структуру процедуры учета;
- главный экономист, занимающийся разработкой и внедрением финансовых систем: расчеты с бюджетом, система критериев оценки эффективности, внутреннее ценообразование и т.д.;
- заместитель генерального директора по кадрам и безопасности, отвечающий за кадровые вопросы.

Руководящий комитет периодически встречается с руководителями различных подразделений, чтобы следить за ходом внедрения программы инновационных преобразований.

В период перехода от старой структуры к новой с целью устранения неизбежных неувязок следует создать также так называемый временный комитет под руководством финансового директора, состоящий из директоров бизнес-единиц, руководителей подразделений совместного использования и центральных служб. Временный комитет обязан решать все текущие проблемы, возникающие на предприятии в период проведения преобразований. Временный комитет разрабатывает бизнес-план будущих преобразований. План рассматривается, утверждается ру-

ководящим комитетом и принимается всеми руководителями подразделений. Планируемый период делится в плане на три этапа: подготовка предложений для новой организации; разработка документации и создание новой организации; начало полноценного функционирования новой организации.

Рассмотрим подготовку проекта развития к запуску.

Основной задачей данного этапа является обеспечение информирования сотрудников о предстоящих инновационных преобразованиях, стимулов для их активного участия в процессе, а также решения задач в каждом подразделении. Наиболее эффективным методом решения этой задачи является информирование через руководителей всех уровней. Сначала проводят собрания в крупных коллективах с тем, чтобы их руководители поговорили об этом со своими подчиненными. Те, в свою очередь, должны провести собрания для информирования и мотивации своих подчиненных и т.д. Сотрудникам, в первую очередь, нужно объяснить причины, по которым программа преобразований необходима. Кроме того, следует четко объяснить, что в пер-





спективе все будет строиться на эффективности работы каждого и тот, кто сумеет проявить инициативу, может рассчитывать на достойное вознаграждение.

Необходимо с самого начала обеспечить стимулы для всех руководителей, чтобы заинтересовать их в осуществлении программы преобразований. Должна быть, в частности, разработана временная система стимулирования: премии руководителей должны начисляться в зависимости от успехов их подразделений в период проведения реструктуризации. Основными критериями должны стать своевременное выполнение запланированных действий, умение найти оптимальное решение непредвиденных проблем, реальная поддержка преобразований не на словах, а на деле и, конечно, достигнутые преобразования.

С целью реального управления процессом следует постоянно контролировать определенные ключевые показатели: еженедельный объем продаж, уровень товарно-материальных запасов, движение денежных средств и т.п. Для решения этой задачи следует разработать форму еженедельного отчета о ключевых показателях с представлением ее генеральному директору. Следует заметить, что для ведения подобных форм разработаны специальные компьютерные программы.

Прежде всего, надо формализовать в виде специального Положения цели, задачи и функции стратегического управления развитием предприятия в условиях реструктуризации (см. рис. 3). Для решения вопросов стратегического управления необходимо подготовить специалистов, владеющих функциями стратегического управления.

Сбор данных, анализ информации и принятие решений вырабатываются до начала осуществления проекта с участием всех заинтересованных сторон. Система руководства проектом должна обеспечивать корректирующие воздействия по мере необходимости.

Основные принципы построения эффективной системы контроля заключаются в наличии:

- четких планов и программ мероприятий развития;
- ясной системы контроля процесса реструктуризации и отчетности;
- эффективной системы анализа фактических показателей и тенденций;
- эффективной системы реагирования на возникающие вопросы и проблемы.

В процессе контроля следует выделить три основных шага:

- отслеживание фактического состояния работ – сбор и документирование фактических данных;

- анализ результатов и оценка перспектив (с необходимыми прогнозами);
- корректирующие действия.

Подвергнуться изменениям могут цели, планы и организация проекта, использование ресурсов, партнерство, используемые стандарты, внешние факторы, влияющие на проект.

Методика управления изменениями должна регламентировать прохождение изменения через пять основных стадий: описание, оценка, одобрение и утверждение, реализация, подтверждение результативности.

Реструктуризация системы управления в нашем проекте развития предприятия предполагает:

- оптимизацию бизнес-процессов, т.е. деятельности по выпуску продукции (услуг) от момента получения заказа до передачи продукции потребителю;
- оптимизацию процессов управления на основе реинжиниринга;
- совершенствование организационной структуры предприятия;
- реорганизацию системы управления капиталом и финансами;
- выявление “точек роста”, т.е. наиболее эффективных и быстрокупаемых направлений развития бизнеса (предприятия) с возможной последующей реорганизацией и диверсификацией бизнеса.

Главная цель предлагаемых мероприятий – совершенствование предприятия как целостного организма, что позволяет:

- повысить управляемость и эффективность работы предприятия;
- снизить издержки, увеличить объем продаж;
- укрепить конкурентные позиции предприятия;
- привлечь инвесторов.

В настоящее время в проектах стратегического развития применяется большое количество относительно новых методологических подходов, используемых на различных этапах и для различных целей.

Система методов, применяемых при инновационных преобразованиях, является сложной проблемой. Ее методология включает стандартные методы стратегического анализа и организационного проектирования. Определенный интерес представляет стратегический инструментарий, применяемый в управлении развитием предприятия (рис. 4).

Подход к предприятию как к сложной системе определяет комплексность и системность применяемых методов. Нельзя реорганизовывать



Рис. 4. Стратегический инструментарий развития предприятий

отдельные аспекты предприятия без учета его системности, комплексности и целостности.

Реструктуризация - сложное и ответственное дело для организации, поэтому большое значение имеет формирование адекватного внешним и внутренним условиям организационного проекта.

Параметры информационных ресурсов:

- информационное обеспечение производства товаров и услуг;
- информационное обеспечение НИОКР;
- информационное обеспечение управления организацией.

Параметры финансовых ресурсов:

- надежность и достаточность финансовых ресурсов;
- степень зависимости от привлекаемых источников финансирования.

Параметр стратегического потенциала организации:

- соответствие стратегического потенциала организации ее целям и формированию конкурентных преимуществ.

Рассмотрим типологию отношения работников к изменениям в организации. Отношение персонала к изменениям организационной культуры:

1) отношение различных категорий сотрудников к проекту изменений:

- заинтересованность;
- поддержка, сомнения, возражения;
- сопротивление изменениям;

- представление о возможных благоприятных и отрицательных последствиях "для дела", для персонала, для себя лично.

2) круг лиц - участников изменений (активные, пассивные);

3) отношение различных категорий персонала к процессу осуществления изменений:

- динамика отношения - улучшается или ухудшается от стадии к стадии;
- сопротивление процессу изменений;
- отношение к объективному содержанию вводимых изменений;
- отношение к последствиям изменений, касающихся самих работников (изменения статуса, квалификации, оплаты и т.п.).

Степень осуществления изменений и их эффективность:

1) сопоставительный перечень изменений - планировавшихся и фактически достигнутых; факторы, которые способствовали этому;

2) нереализованные изменения; причины этого;

3) отмеченные отклонения от плана проведения изменений: по срокам, последовательности решения, исполнителям и др.;

4) существенные изменения содержания в процессе осуществления изменений: отказ от одних элементов, реализация других более необходимых и ранее не намечавшихся;

5) конечный положительный результат: экономический, социальный, управленческий, психологический, экологический эффект;

- б) случайные явления:
- форс-мажорные обстоятельства;
  - внешняя политика иностранных государств - партнеров по бизнесу;
  - демографические сдвиги;
  - научно-технические достижения.

Внутренние сигналы о возможных изменениях состояния организации:

1) параметры технических ресурсов организации:

- средства технологического оснащения;
- сырье, материалы, полуфабрикаты:

2) параметры технологических ресурсов; уровень НИОКР:

- технология изготовления товаров и услуг;
- технологические карты процессов;

3) параметры кадровых ресурсов:

- работники, определяющие цели и стратегии организации;

- работники, обеспечивающие достижение целей организации;

4) параметры пространственных ресурсов:

- территория и инфраструктура организации;
- производственные и непроизводственные здания;

- сооружения и инженерные коммуникации;

5) параметры ресурсов организационной структуры организации:

- степень адекватности управленческих воздействий по уровням иерархии;

- степень автономии лиц, принимающих решения на каждом уровне;

- степень гибкости организационной структуры системы управления организацией.

Процесс проведения реструктуризации носит универсальный характер и основывается на механизме стратегического управления, свойственном реализации сложных проектов.

*Поступила в редакцию 05.01.2009 г.*