

Бобова К. Н., магистрант
Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ КАК МУЛЬТИРАЗУМНОЙ СИСТЕМОЙ

sentry@yandex.ru

Организационная структура и методы управления процессом функционирования оказывают существенное влияние на результаты деятельности предприятия. Сейчас менеджер вынужден принимать решения в условиях организационной структуры, совершенно не приспособленной к инновационной деятельности. Поэтому, применение инноваций в процессе принятия управленческих решений становится ключевой задачей.

Эволюция системного подхода к управления предприятием прошла несколько стадий: от понимания организации как неразумной системы к системе с одним разумом, и наконец к пониманию ее как мультиразумной системы. Мультиразумные – это системы, элементы которых способны делать выбор и критическим параметром которых является цель. Эффективность организации зависит не столько от управления действиями ее членов, сколько от управления их взаимодействиями.

Ключевые слова: инновационное предприятие, менеджмент, организационная структура, мультиразумные системы, принятие решений.

На результативность производственно-коммерческой деятельности любого предприятия существенное влияние оказывают управление процессом функционирования и организационная структура, в рамках которой этот процесс осуществляется. Эта проблема весьма многогранна. Правильно выбранная структура позволяет обеспечить предприятию или компании полную занятость персонала, гибкость в использовании ресурсов и соответствие требованиям рынка [7, 96]. Таким образом, мы неизбежно приходим к необходимости большей или меньшей реорганизации системы управления инновационной деятельностью предприятия. Сейчас менеджер вынужден действовать в рамках организационной структуры, совершенно не приспособленной к инновационной деятельности. Управлять такой деятельностью значительно сложнее, чем текущим, повторяющимся производством. Для принятия обоснованных и оперативных решений руководству часто необходимо в короткие сроки просчитать и сравнить несколько вариантов планов. Основным средством успешной адаптации предприятия к неопределенным и быстро меняющимся условиям среды является эффективный механизм управления, обеспечивающий формирование и реализацию такого варианта развития, который обеспечит наилучшие в сложившейся ситуации конечные результаты [3,34].

В отличие от чисто финансовых проектов, в инновационных проектах имеется большое число хорошо управляемых факторов (рычагов), способных принципиально изменить инвестиционную привлекательность проекта в лучшую сторону: способы управления, квалификация персонала, опыт менеджера. Именно по этой причине результативность проекта в значительной степени зависит от того, кто управляет. Та-

ким образом, проблема управления в инновационной деятельности становится ключевой [5, 36].

Таким образом, инновации - это не только использование высоких технологий, но и инновации в сфере управленческих решений. Для реализации большинства стоящих перед предприятием задач необходима реорганизация системы управления предприятием на основе новых управленческих технологий. Предприятие, намеревающееся работать гибко, неизбежно приходит к необходимости использования инновационных подходов.

Наряду с тем, что организация как единое целое становится все более взаимосвязанной и взаимозависимой, ее составные элементы стремятся к все большей независимости и самостоятельному выбору. Решить данную дилемму можно лишь с помощью двойного сдвига парадигмы. Результатом первого станет взгляд на организацию как на мультиразумную социокультурную систему, то есть добровольное объединение целеустремленных членов, вступивших в союз для служения своим интересам посредством удовлетворения той или иной потребности окружающей среды [2, 62]. Второй – поможет видеть сквозь хаос и сложность и научит справляться с набором взаимозависимых переменных. Внимание классической науки сосредоточено на независимых переменных. Она полагает, что целое – это не что иное, как сумма частей. Соответственно, для понимания поведения системы надо лишь выявить воздействие, оказываемое на нее каждым из независимых параметров. Изучение независимых переменных лежит в основе аналитического мышления, оставшегося неизменным во всех трех аспектах – механическом, биологическом и социальном. Аналитическое мышление проигнорировало

эмерджентные свойства (свойства, которые нельзя наблюдать ни у одной из частей системы, а возникающие только в результате взаимодействия элементов системы). Эволюция системного подхода к управлению предприятием прошла несколько стадий: от понимания организации как неразумной системы к системе с одним разумом и, наконец, к пониманию ее как мультиразумной системы [2, 63].

Мультиразумные – системы, элементы которой способны (правомочны) делать выбор. Критическим параметром является цель. Объект является целеустремленным, если он может производить: один и тот же результат различными способами в неизменной среде; различные результаты в той же или иной среде. Совместить интересы целеустремленных элементов друг с другом и с целым – вот главная задача системы. В отличие от машин, части которых достаточно объединить в единое целое всего один раз, для организаций процесс интеграции – вечная проблема и непрекращающаяся борьба. Цель организации – обслуживание интересов ее участников при одновременном удовлетворении потребностей внешней среды.

Открытость, целеустремленность, многомерность, эмерджентность и контринтуитивность – вот пять принципов, которые действуют сообща как согласованное динамичное целое и определяют базовые характеристики и особенности организации, рассматриваемой как целенаправленная мультиразумная система. Эти принципы являются неотъемлемой частью третьего поколения системного мышления [2, 134].

Эффективность организации, зависит не столько от управления действиями ее членов, сколько от управления их взаимодействиями. Участники могут сотрудничать в одном направлении, соревноваться в другом и конфликтовать по поводу третьего – и все это одновременно.

Для эффективного управления мультиразумными системами необходимо понимать сущность выбора как вопроса свободы и власти действия. Части мультиразумной системы стремятся к свободе выбора и независимому поведению, в то время как целое становится все более взаимозависимым. Это порождает дилемму: что же все-таки важнее – централизация или децентрализация? Подобное противопоставление ведет либо к угнетению (концентрации власти), либо к хаосу (отречению от власти). С другой стороны, компромисс на основе разграничения функций между властями порождает застой.

Решение проблемы найти не так уж трудно, если представить, что централизация и децентрализация – две стороны одной медали. Они должны работать одновременно. И это возможно, поскольку власть сродни знанию – ее можно

дублировать. Концепция власти как игры с ненулевой суммой крайне важна для понимания сущности процесса обретения власти и управления мультиразумными системами. Следует помнить, что наделение полномочиями – это не отречение от власти и не разграничение функций, а дублирование власти.

Достижение консенсуса – это, прежде всего, вопрос лидерства. Как и во многих других ситуациях, когда затрагиваются рациональный, эмоциональный и культурный аспекты поведения, без лидера здесь никак не обойтись. В конечном счете, выработка общего мнения целиком и полностью зависит от таланта руководителя [4, 150].

Чтобы предварительное рабочее решение оказалось эффективным, участники должны, как минимум, почувствовать, что они:

- смогли высказаться и получили возможность повлиять на результат;
- поняли причину принятия именно такого решения, даже если сами с ним и не согласны;
- готовы принять это решение и целеустремленно его поддерживать.

Управлять поведением целеустремленных участников мультиразумной системы посредством надзора и контроля уже практически невозможно, даже нежелательно. Для управления сознательными и самостоятельными членами такой системы понадобится новое социальное исчисление. Эта новая формула должна обеспечить основу для вертикальной, горизонтальной и временной совместимости между членами организации.

Показателями эффективности деятельности для производства служит минимизация издержек выпуска определенного продукта, а для отдела маркетинга эффективность – максимизация прибыли от продаж. Отношения между производством и маркетингом трудно назвать теплыми. Причина проста: в этой схеме нарушен один из основных системных принципов. Разрозненная оптимизация отдельных частей взаимозависимого набора переменных не приведет к оптимизации всей системы в целом. При изолированном подходе к двум целям – минимизации затрат и максимизации прибыли – в системе возникает глубокое противоречие. Чтобы повысить прибыль, отдел продаж предпочел бы разнообразить ассортимент, добавить специальные характеристики в соответствии с пожеланиями клиентов, уменьшить сроки и объемы производства одного продукта и т.д. С другой стороны, сократить издержки производства можно посредством стандартизации продукции, уменьшения товарной номенклатуры и налаживания крупносерийного производства. Наилучший вариант для маркетинга возможен лишь в ущерб

производству и наоборот. Единственная причина, по которой данная схема вообще работает в современных организациях, заключается в том, что никто не воспринимает эти критерии эффективности всерьез [1, 69].

Общепринятым решением данной проблемы для большинства корпораций является компромисс. Иной подход заключается в стремлении к совместимости критериев эффективности. То есть нужно так определить показатели эффективности для маркетинга и производства, чтобы оба подразделения стремились к максимизации разницы между доходами и затратами. Это означает, что вместо центра прибыли (маркетинг) и центра затрат (производство) мы получим два центра эффективности, а отношения между маркетингом и производством будут основываться на обмене, наподобие отношений клиента и поставщика.

Итак, чтобы управлять производственным процессом на инновационном предприятии необходимо [2, 215]:

- скоординировать интересы целеустремленных членов и создать у них заинтересованность и преданность целям всей системы и наоборот;
- предоставлять полномочия посредством дублирования власти, а не отречения от нее;
- превратить контроль в функцию обучения;
- не допустить сценария игры с нулевым исходом и освободиться от парализующих конфликтов.

Отделение процесса формулировки проблемы от процесса выработки решения – уникальная особенность интерактивного моделирования. «Мы терпим неудачу чаще не потому, что не в состоянии решить возникшую проблему, а потому, что пытаемся решить не ту проблему» [1, 178]. Нас долго учили тому, как решать проблемы, но никогда не учили тому, как их формулировать.

Существует три традиционных способа определения проблемы [1, 181]:

1. Формулировка проблемы, как отклонения от нормы. Минусы подхода: сложно определить норму в социокультурной системе; способ работает на существующий порядок вещей. И мы обычно так и поступаем, даже, невзирая на серьезные подозрения, что существующий порядок вещей, возможно, и является источником проблемы.

2. «Списывание» на недостаток ресурсов (информации, денег, времени)

3. Формулировка проблемы исходя из имеющихся в нашем распоряжении решений.

Этот подход столь прочно укоренился в нашем образе действий, что мы даже просто не хотим заниматься каким-либо вопросом, готового ответа на который у нас нет. К сожалению, формулировка проблемы исходя из имеющихся решений и склонность к поиску универсальных решений, доказавших свою состоятельность на практике, порождает петлю обратной связи.

Глобальная рыночная экономика с ее все более резкими взлетами и падениями давным-давно позабыла о том, что такое стабильность. А для компаний это означает: хотите выжить и успешно конкурировать – не позволяйте себе ограничиваться одной единственной моделью или видом деятельности. Успех приносит способность к созданию инноваций и спонтанное создание структур и функций, наиболее соответствующих данному конкретному моменту [6, 65]. И здесь далеко не последнюю роль играет адекватная самооценка с учетом истории и опыта организации, благодаря которой можно было бы предотвратить лихорадочные метания из крайности в крайность.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Акофф Р., Магидсон Д., Эддисон Г. Идеализированное проектирование: создание будущего организации. М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. 320 с.
2. Гараедаги Дж. Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами: платформа для проектирования архитектуры бизнеса. Минск: Гревцов Паблицер, 2007. 480 с.
3. Дорошенко Ю.А., Бухонова С.М. Оценка эффективности и моделирование интеграционных подходов к активизации инновационной деятельности предприятия // Экономический анализ: теория и практика. 2007. 9(90). С.34-42
4. О'Коннор Дж., Макдермотт И. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 356 с.
5. Первушин В.А. Проблемы управления инновационным развитием предприятия // Интеллектуальная собственность. 2005. № 2. С. 36-41.
6. Рудычев А. А., Гетманцев А. А. Проблемы оценки инновационного потенциала промышленного предприятия // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2012. №4. С.64-69
7. Чижова Е.Н. Экономическая теория. Часть 1. Микроэкономика. Издательство БГТУ, 2009. 372 с.