

АДАПТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ – ОСНОВА УСПЕХА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье осуществлен анализ различных теоретических подходов к интерпретации понятийного и инструментального аппарата управления промышленным предприятием и предложен новый подход к пониманию сущности адаптивного развития, формированию механизма управления им.

Одной из важнейших отличительных особенностей современной управленческой парадигмы является широкое признание и практическая реализация предпринимательского типа управления, который означает стиль работы, действий, осуществляемых для поддержания конкурентоспособности предприятия за счет создания гибкой системы управления, лучшей адаптации не только к настоящим условиям, но, что особенно важно, для обеспечения и сохранения этой способности на длительный период. Вместе с тем наиболее узким местом в процессе адаптации элементов социально-экономической системы к изменениям внешней среды на отечественных предприятиях следует считать недостаточно обоснованные действия руководства в сфере менеджмента и маркетинга. Причина – не только отсутствие необходимых навыков и знаний у менеджеров, но и необходимость формирования механизма управления адаптивным развитием.

Множество разных (или по-разному представляемых в экономической литературе) теоретических подходов к интерпретации понятийного и инструментального аппарата решения проблемы развития промышленного предприятия все еще не отвечает потребностям практики именно адаптивного развития. На наш взгляд, требуют теоретического и практического осмысления такие основополагающие вопросы, как: что представляет собой системная концепция адаптивного развития; как соотносятся между собой адаптивное развитие и развитие предприятия; в чем суть воздействия адаптивного развития на предприятие как систему; как сделать предприятие потенциально готовым к адаптивному развитию; что представляют собой основные составляющие организационно-экономического механизма управления адаптивным развитием.

Разновекторность и разнообразие подходов к управлению адаптивным развитием организации и ее конкурентоспособностью позволили нам сделать вывод об отсутствии единого подхода к пониманию сущности адаптивного развития, формированию механизма управления им. Решение данной задачи мы попытались осуществить через реализацию системного и комплексного исследования теоретических аспектов развития и адаптивного развития.

Развитие является неперенным условием существования любой системы, в том числе и социально-экономической. В основе процесса развития лежит фундаментальный для экономической науки закон ограниченности. Суть его в том, что как для любого человека, так и для общества в целом большинство товаров и благ ограничено. В условиях редкости (ограниченности) ресурсов с течением времени становится невозможным, при существующем уровне научных знаний, удовлетворение потребностей общества. Потребность становится действенным фактором, побуждающим к экономии ресурсов и их рациональному использованию на основе разнообразных новшеств, – фактором развития.

Возрастание и изменение потребностей делает недостаточным качественный уровень имеющихся технико-технологических, организационно-управленческих, экономических средств, а в конечном итоге и человеческого ресурса. Это обстоятельство запускает механизм развития производительных сил общества, а затем становится объектом воздействия их повышенного уровня. В современных условиях перенасыщенности рынков предприятия все чаще стремятся создавать новые рынки через «вращивание» новых потребностей. Однако и условия экономической деятельности влияют на изменение потребностей. Так,

в современных условиях на первый план выходит задача сохранения и повышения конкурентоспособности при непрерывной изменчивости внешней среды, которая проявляется прежде всего в усилении дифференцированности потребительского спроса, ускорении, под давлением конкуренции, темпов обновления продукции и технологий, то есть изменении структуры потребностей.

Результаты теоретического анализа позволили рассматривать проблему адаптивного развития в контексте общей проблемы развития предприятия – адаптивное развитие является компонентой развития промышленного предприятия.

Реализация системного подхода в теоретических изысканиях позволила нам развить терминологический аппарат теории развития промышленных предприятий, в частности предложена авторская трактовка понятий «адаптация», «адаптивное развитие», «адаптивность», «управление адаптивным развитием».

Под адаптацией промышленного предприятия следует понимать процесс приспособления подсистем и элементов социально-экономической системы и функций, ими выполняемых, к изменениям внешней среды. Адаптивное развитие – это динамический процесс решения проблем взаимодействия социально-экономической системы с внешней средой на основе развития новых способностей адекватной реакции на изменения последней с целью соответствия изменчивости спроса и различным рыночным возможностям.

Под управлением адаптивным развитием предлагается понимать стратегически ориентированные действия и решения менеджеров предприятия по обеспечению целенаправленного изменения параметров, свойств и структуры социально-экономической системы и ее подсистем в ответ на происходящие изменения внешней среды. Таким образом, гибкость в управлении, способность менеджеров быстро перестраиваться, используя сильные стороны предприятия и возможности, открываемые рынком, становятся намного важнее прямой экономии управленческих расходов. Управление адаптивным развитием промышленного предприятия должно основываться

прежде всего на стратегическом мышлении руководства, когда принимаемые ими решения не характеризуются непредсказуемостью. Для этого требуется определить некое свойство, качество процесса адаптивного развития, которое поддается оценке и манипулированию. Таким оценочным инструментом, на наш взгляд, является адаптивность.

Адаптивность представляет собой оценку способности предприятия как социально-экономической системы к адаптации, к изменениям внешней среды и результат процесса адаптивного развития.

На основе анализа взаимодействия данных категорий выявлены следующие факторы адаптивного развития промышленного предприятия:

- факторы целей предприятия, определяющие направленность и качественную сторону адаптивного развития (цели деятельности предприятия и цели конкурентной стратегии);

- факторы, определяющие способность предприятия к адаптивному развитию, а именно:

- факторы ресурсного обеспечения (трудовые, информационные, интеллектуальные, материальные, финансовые);

- факторы, обусловленные деятельностью персонала (научно-исследовательской, производственной, управленческой, коммуникационной, предпринимательской);

- факторы уровня реализации основных функций менеджмента (планирования, организационной, мотивации и контроля);

- факторы, ограничивающие или усиливающие возможности адаптивного развития, а именно: фактор развития персонала; фактор уровня организационной культуры; фактор гибкости организационной структуры.

Использование факторов адаптивного развития промышленного предприятия создает основу его потенциала адаптивного развития, позволяет оценить качество управления и вносить в него соответствующие коррективы. При этом охватывается весь спектр направлений деятельности персонала, начиная от исследований и заканчивая применением маркетинговых инструментов взаимодействия с рынком.

Каждый из факторов адаптивного развития предприятия является объектом управленческих решений. Таким образом, создается возможность видеть весь спектр реализуемых областей деятельности и оценивать уровень развития в каждой из них, объективно расставлять приоритеты в развитии той или иной стратегической составляющей в соответствии с намеченными на перспективу целями, выделять стратегические факторы адаптивного развития.

Опыт деятельности отечественных предприятий свидетельствует о том, что большинство их топ-менеджеров концентрируют свои усилия на решении текущих проблем, оперативном управлении и краткосрочном планировании. Вопросы перспективного развития в процессе осуществления хозяйственной деятельности зачастую оказываются без внимания. Поэтому формирование соответствующего механизма управления адаптивным развитием на предприятии следует расценивать как жизненную необходимость, ибо в условиях динамизма внешней среды одних мер оперативного характера по приспособлению предприятия к новым реалиям явно недостаточно. В этой связи особую значимость приобретает стратегический потенциал успеха адаптивного развития предприятия.

Уверенность в необходимости наращивания подобного потенциала подтверждается таким методом, как SWOT-анализ, когда анализируются сильные и слабые стороны предприятия в сопоставлении с шансами и рисками, исходящими от внешней окружающей среды.

Если рассматривать сильные и слабые стороны деятельности отечественных промышленных предприятий, то они, как правило, представлены его ресурсами и ключевыми компетенциями, в совокупности и создающими потенциал для использования рыночных шансов (производственный потенциал).

Рыночная стратегия предприятия должна предусматривать создание и постоянное поддержание выгодного технологического опережения за счет непрерывной инновационной деятельности и формирования ключевых компетенций. Для этого представляется важным определить типы профессий, кото-

рые должны иметь члены трудового коллектива, и уровень знаний, которым они должны обладать, чтобы достичь поставленных целей. В этой связи необходимо увязывать устойчивость конкурентных преимуществ предприятия с трудностью имитации знаний и наличием множества имитационных барьеров.

Отсюда одной из стержневых целей развития предприятия должно стать накопление знаний и трансформация их в конкурентное преимущество. В этом случае из сочетания специфического для предприятия производственного потенциала с рыночным будет складываться стратегический потенциал успеха, который следует рассматривать как предпосылку успешной деятельности в отдаленной перспективе.

Рыночный потенциал предприятия в конечном итоге нельзя рассматривать в отрыве от специфического для предприятия производственного потенциала. Суть дела здесь состоит в том, чтобы с помощью соответствующей системы раннего предупреждения можно было выявить рыночный потенциал предприятия, а возможности его использования уже будут зависеть от ключевых компетенций и собственных ресурсов.

Главная задача управления в данной сфере состоит в формировании производственного потенциала с четкой ориентацией на рыночную ситуацию. В краткосрочном периоде на первое место следует выдвигать проблему превращения имеющихся ресурсов и компетенций в рыночное конкурентное преимущество. В долгосрочной перспективе проблема состоит в поиске новых ресурсов и развитии новых компетенций, которые будут способствовать использованию рыночных шансов предприятия.

Сравнение предприятия с конкурентами по производственному потенциалу, с одной стороны, и рыночным позициям – с другой, позволит выявить недостатки в осуществлении процесса превращения рыночного и производственного потенциалов в факторы стратегического успеха предприятия и определить наиболее эффективные подходы и методы управления адаптивным развитием предприятия.

Данные умозаключения позволили нам предложить алгоритм формирования стратегического потенциала успеха адаптивного развития промышленного предприятия, в основе которого оптимальное сочетание рыночного и производственного потенциалов.

Нами исследованы состояние и развитие двух важнейших факторов, ограничивающих или усиливающих возможности адаптивного развития промышленных предприятий, а именно: фактор гибкости организационной структуры и фактор развития персонала.

Установлено, что в условиях ускоренных перемен от организационной структуры управления предприятием требуется не только приспособляемость к новым требованиям, но и стратегическая пригодность (полезность). Приспособляемость соотносится с понятием адаптивности. Стратегическая пригодность характеризуется нами как свойство организационной структуры утверждать изменение внутренней среды предприятия, в результате адаптивного развития, на стабильной основе. Реализация данных свойств позволяет достигать цели совершенствования организационной структуры управления промышленным предприятием в контексте его адаптивного развития: это установление внутреннего порядка, который обеспечивал бы не только постоянную готовность социально-экономической системы к изменению, но и повышение управляемости процесса адаптивного развития. Практический анализ показал, что данные изменения на промышленных предприятиях носят не только эволюционный, но и революционный характер, с кардинальными изменениями организации. При этом процесс совершенствования подчиняется двум разнополюсным, но одновременно реализуемым направлениям: во-первых, промышленное предприятие использует возможности децентрализации для повышения уровня адаптивности к изменяющимся условиям внешней среды через активизацию внутреннего предпринимательства; во-вторых, все более актуализируется требование жесткости организационных структур управления, реализуемое жесткими и регламентированными вертикальными и горизонтальными взаимосвязями. Так, ре-

зультаты наших исследований показали, что ОАО «СПЗ» и ООО «СЭПО-ЗЭМ» на первое место в процессе совершенствования организационных структур ставят тенденцию жесткости, а ОАО «Рефлектор» – тенденцию децентрализации.

Главная проблема при совершенствовании организационных структур управления в контексте адаптивного развития – обеспечение разумного баланса между данными направлениями, что возможно, если процесс совершенствования идет осознанно в рамках стратегии адаптивного развития. Отсюда вполне корректно утверждение, что не может быть идеальной типовой организационной структуры и системы управления адаптивным развитием, с одинаковым успехом функционирующих в разных реалиях существования и специфики положения промышленных предприятий.

В современных условиях превращения работника в человека самореализующегося (в отличие от человека экономического и человека социального) решать все проблемы адаптивного развития промышленного предприятия, полагаясь только на команду менеджеров, – ошибка топ-менеджмента. Для решения проблем требуется не просто группа сотрудников, а дружный, творческий, самонастраивающийся коллектив-команда, ориентированный на знания и обладающий предпринимательским потенциалом, гибкий и мобильный. По нашему мнению, ему требуется не только адаптироваться к изменяющимся условиям, мобилизовать свою энергию и знания, квалификацию для действий, но и осуществить собственное обновление и перестройку мышления, развитие.

Следует отметить, что возрастающая потребность предприятий в работниках с предпринимательским, творческим и стратегическим рыночным мышлением требует значительного увеличения затрат на персонал, его обучение, подготовку и переподготовку.

Цель менеджмента в современных условиях, как утверждают Г. Круг и М. Венцин, заключается в накоплении знаний и их трансформации в конкурентные преимущества. Под знаниями мы здесь понимаем способность осознанно и результативно действо-

вать в современных условиях нестабильной внешней среды в целях создания и реализации возможностей эффективного развития предприятия и обеспечения его конкурентоспособности. Достижение последнего означает силу предприятия. А сила компании, как отмечал Б. Гейтс в своей работе «Бизнес со скоростью мысли», заключается не в тайных знаниях, а в тех, которыми ее сотрудники делятся друг с другом.

Интересный опыт в подготовке персонала к условиям работы в процессе адаптивного развития накоплен на некоторых саратовских предприятиях. На ОАО «СПЗ» создана фактически непрерывная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров. Этот процесс регулируется соответствующими стандартами предприятия СТП 27-89 и СТП 74-2000 и реализуется не только деятельностью бюро подготовки и технического обучения, но и уникального подразделения – ИТМАС – института точного машиностроения. Расходы на обучение одного работника в 2004 г. составили 1219,4% к уровню 1999 г. На ОАО «Рефлектор» подготовка персонала к процессу адаптивного развития осуществляется в основном за счет перераспределения производственных и управленческих функций, что приводит к изменению профессионально-квалификационного уровня персонала. Использование же процессов обучения различных видов на ОАО «Рефлектор» следует оценить как явно недостаточное: за 1998-2004 гг. прошли различные виды обучения всего 74 работника. Менеджмент ОАО «Рефлектор» до сих пор использует инерцию трансформаций условий развития персонала в целях его подготовки к работе в процессе адаптивного развития, обеспечиваемую кардинальной реорганизацией организации на базе холдинга. На ООО «СЭПО-ЗЭМ» функционирует достаточно отлаженная система непрерывной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров на основе СТП, соответствующего требованиям ИСО 9000, и регулируемая деятельностью бюро технической подготовки и обучения кадров. Установлено, что целью постоянного совершенствования кадрового состава является обеспечение возмож-

ности решать весь комплекс сложных производственно-технических задач адаптивного развития ООО «СЭПО-ЗЭМ». Затраты на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров ООО «СЭПО-ЗЭМ» в 2004 году по сравнению с 1997 г. возросли более чем в 86 раз, а на одного работника – почти в 34 раза.

Стержнем формирования организационно-экономического механизма управления адаптивным развитием промышленного предприятия следует назвать процесс разработки стратегии развития, поскольку к настоящему времени большинство отечественных предприятий исчерпало свои резервы выживания, и для них на первый план вышла необходимость адаптации к ограничению спроса и возрастающей конкуренции. Следование требованиям конкуренции обеспечивает предприятию жизнеспособность, заставляет его трансформироваться на базе маркетинговой концепции. Известно, что в условиях рыночной экономики на первый план выходят вопросы применения маркетинговой концепции для решения проблемы управления адаптивным развитием. Оценка конкурентных позиций – базовая экономическая составляющая механизма управления адаптивным развитием промышленного предприятия, определяющая направления формирования всего механизма управления и решения о стратегической линии адаптивного развития предприятия.

Мы согласны с мнением специалистов о том, что адаптивное развитие промышленного предприятия зависит от масштабов предпринимательской деятельности его персонала и подразделений – внутреннего (внутрифирменного) предпринимательства. Под последним следует понимать деятельность в рамках предприятия его производственно-коммерческих структур, обладающих правом самостоятельного выхода на рынок со своими товарами и обеспечивающих получение каждым членом трудового коллектива дохода, пропорционального его вкладу в достижение результата. Рассматривая предпринимательскую деятельность в рамках деятельности отдельного работника промышленного предприятия, можно сделать вывод, что смысл

такой деятельности заключается в том, что прибыльность и конкурентное преимущество предприятия в длительном периоде времени должны прежде всего приносить личный доход каждому работающему на предприятии. Именно наличие предпринимательской активности рядовых работников определяет, кто и как производит продукцию, какое отношение к труду, к предприятию, к инновациям и переменам, наконец к знаниям и к стремлению ими поделиться, а в конечном итоге к стратегии адаптивного развития.

Результаты исследований ведущих ученых и опыт работы многих зарубежных и отечественных предприятий дают основание утверждать, что одним из основополагающих факторов повышения конкурентоспособности промышленных предприятий как основного критерия их адаптивного развития является возрастание управленческого потенциала, достижение управленческой синергии менеджмента. Именно синергизм базируется и отражает состояние факторов адаптивного развития и потенциалов, взаимодействие, оптимальное сочетание которых создает стратегический потенциал успеха адаптивного развития.

Нами установлено, что практической предпосылкой достижения синергизма является реализация и создание возможностей для развития потенциала внутреннего предпринимательства. На макроуровне (уровне предприятия) этот потенциал предлагается развивать через формирование такой организационной составляющей механизма управления адаптивным развитием, как создание центров прибыли, ответственности и затрат. На микроуровне (уровне рядового работника) этот потенциал предлагается развивать через формирование такой организационной составляющей механизма управления адаптивным развитием, как активизация предпринимательской деятельности работников в условиях адаптивного развития.

Современная теория и практика управления адаптивным развитием все более настоятельно декларирует необходимость, в целях повышения конкурентоспособности, реорганизации продуктовых центров в центры прибыли. Основной целью их деятель-

ности должно являться обеспечение ритмичной полноценной загрузки имеющихся производственных мощностей структурных подразделений с обязательным выполнением требований заказчиков по срокам и качеству выпускаемой продукции при одновременной минимизации затрат всех видов ресурсов, повышающей эффективность производства и ценовую конкуренцию. Для реализации идеи может быть использована система корпоративного хозяйственного расчета.

Практическая реализация принципов корпоративного хозяйственного расчета обуславливает необходимость выделения в организационной структуре корпоративного менеджмента наряду с центрами прибыли центров ответственности и центров затрат. Центры ответственности – функциональные службы предприятия, которые своими разработками определяют уровень качественных параметров продукции и минимизации затрат на ее изготовление. В качестве центров затрат выступают цехи основного и вспомогательного производства, которые несут непосредственную ответственность за уровень операционных затрат, расходование ресурсов и средств в соответствии с бюджетом затрат.

Как свидетельствуют зарубежные специалисты и опыт работы передовых предприятий, система планирования и учета по центрам прибыли и центрам ответственности играет роль «сигнальной» системы в механизме управления. Такая система четко определяет сферы ответственности руководителей и специалистов всех подразделений предприятия по статьям затрат и поступлений, на которые они должны и могут оказывать эффективное влияние. Тем самым обеспечивается оперативный контроль затрат и результатов на разных уровнях организации производства. Стимулируется инициатива и оперативная деятельность управленческого персонала производств, цехов и служб предприятия, поскольку данная система представляется мотивирующим фактором усиления их заинтересованности в повышении эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

Для активизации предпринимательской деятельности внутри предприятия необходи-

мы не только организационная перестройка и внутренние мотивы собственной выгоды членов трудового коллектива, но и социально-психологические условия для реализации у них таких предпринимательских качеств, как кругозор, проницательность, интуиция, расположенность к деловому риску, чувство меры и здравого смысла. В условиях современного производства все больше возрастает значение психологического фактора рабочей силы, интеллектуальной деятельности работника, роста его производственной и общей культуры, умения воспринимать и обрабатывать научную информацию. Влияние профессиональной подготовки рабочих на экономический рост состоит в том, что рабочие, обладающие необходимым объемом знаний, умений и навыков и высокой мотивированностью, обеспечивают более высокую производительность и качество труда при рациональном использовании материальных ресурсов. Необходимо отметить, что менеджер (в том числе линейный) не должен приказывать своим подчиненным, а ориентировать их на проблемы, стоящие перед предприятием, ранжируя их по значимости, направлять усилия, помогать раскрытию

способностей людей, концентрировать их на самом главном, формировать вокруг себя группу единомышленников, свою команду. Работа становится не только источником существования, но и возможностью проявить себя в решении непростых задач. Уровень развития общества переводит потребности работника на ступень самовыражения, когда объективные факторы карьеры (материальное благополучие, социальный статус) все больше уступают место субъективным (удовлетворенность от сделанного). Эта тенденция поддерживается еще и тем фактом, что люди много времени в своей жизни проводят именно на работе. Следовательно, желательно создать для них удобные, комфортные рабочие места, а также создать на предприятии климат семьи, сплоченной общими целями людей.

Реализация основных составляющих организационно-экономического механизма управления адаптивным развитием промышленных предприятий позволит повысить стратегичность, обоснованность, строгую целевую ориентацию данного процесса, а также адаптивность промышленного предприятия.