

УДК 338.242.007.2

Н.А. МИХАЙЛОВА

*Рыбинская государственная авиационная технологическая академия
им. П.А. Соловьева, Россия*

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ОПЫТНО-КОНСТРУКТОРСКОГО БЮРО ОАО НПО «САТУРН»

Показана необходимость оптимизации инновационной деятельностью инженерного корпуса конструкторского бюро машиностроительной компании, проектирующей и производящей газотурбинные двигатели. Приведен пример управления проектом разработки и производства совместного франко-русского ГТД SM146 для российского регионального самолета (RRJ) фирмы «Сухой».

экономика, промышленное предприятие, инженерный персонал, инновационная деятельность, управление проектом

Введение

В современных условиях жесткой конкурентной борьбы, высокого уровня финансового риска, повышения уровня требований потребителей к качеству товара инновационная способность персонала становится основополагающим элементом конкурентоспособного развития компаний, работающих в сфере проектирования и производства наукоемкой продукции [1, 2].

Наглядным примером этого служит конструкторское бюро многопрофильной компании ОАО НПО «Сатурн» города Рыбинска, специализирующейся на проектировании и производстве газотурбинных двигателей авиационного, морского и наземного применения широкой гаммы мощности от 300 кг до самого мощного в России ГТД – 110 мегаватт.

1. Формулировка проблемы

Инновационная деятельность персонала – это совокупность действий сотрудников компании в сфере создания, развития и управления инновациями.

Целью в области управления инновационной деятельностью является поддержание ее на уровне, достаточном для достижения стратегических целей предприятия.

2. Решение проблемы

Развитие инновационной способности персонала подразумевает стимулирование его творчества. Эта задача не является новой. Она, в первую очередь, связана с понятием «мотивация», которому в литературе уделено должное внимание. При этом в центре оказывалось развитие инновационной способности, а не управление ею. Между тем, с точки зрения выгоды предприятия, хорошим решением является отнюдь не всякая новая и креативная идея, но, прежде всего, полезная. Более того, неуправляемая инновационная деятельность сотрудников может причинить вред, так как любая инновация потенциально способна нарушить нормальное функционирование предприятия, кроме того, креативность работника может быть сознательно направлена им на достижение целей, не совпадающих в данный момент времени с целями всей организации.

При этом креативность работников и риск использования инноваций – два разных понятия, которые разделяются с помощью стратегии компании. Стратегия выступает в качестве защитного механизма, выполняющего селективный отбор инноваций, которым «не дают хода», если они не соответствуют направлению развития предприятия, обозначенному стратегией, т.е. получением максимальной

прибыли. Таким образом, недостаточная инновационная деятельность – для компании плохо, избыточная – тоже может нанести вред. Распыление усилий по многим направлениям, не обеспеченным необходимыми ресурсами (прежде всего, трудовыми), не приведет к желаемому результату – созданию конкурентоспособного товара. Поэтому важно определить оптимальный уровень инновационной деятельности персонала, управлять ею на рациональной и систематизированной основе. Это главная задача менеджеров конструкторских служб, как правило, имеющих наибольший опыт работы в сфере проектирования.

В конструкторском бюро ОАО НПО «Сатурн» в основном имеет место не «конвейерная» переработка информации (однотипные действия над информацией), а создание принципиально новых объектов, поэтому в опытно-конструкторском бюро внедрено «проектное» управление инновационным потенциалом сотрудников, при котором каждый комплекс работ по проектированию чего-либо нового организовано по нижеприведенному алгоритму:

1. Планирование цели проекта, которая, безусловно, должна соответствовать стратегическим целям компании и быть четко сформулированной.
2. Детализация работ, что организует сотрудников, не позволяя прикрываться «суперинтеллектуальностью» задачи, направляет их усилия в необходимое для предприятия русло в конкретные сроки.
3. Определение промежуточных результатов.
4. Выявление и минимизация рисков.
5. Формирование организационной структуры проекта.

Важно четко определить лиц, ответственных за проведение оценки результатов труда остальных участников проекта; людей, наделенных правом использовать ресурсы компании и контролировать деятельность исполнителей.

6. Контроль за ходом выполнения этапов проекта.

Осуществляется сравнительный анализ соответствия фактических результатов плановым, на основании этого принимается соответствующее решение.

Примером такой организации работ является проектирование и организация производства совместно с французской фирмой Snecma Moteurs ГТД SM146 для российского регионального самолета (RRJ) фирмы «Сухой».

Реализация данного проекта, который является одним из самых первостепенных в российском двигателестроении, позволяет осуществить интеграцию в международное разделение труда, выйти на мировой авиационный рынок с новым двигателем. Реализация проекта рассчитана на значительный экономический эффект – на две трети программа ориентирована на экспорт. Выручка от реализации двигателей по прогнозным оценкам составит 6 – 7 миллиардов долларов.

Из всего разнообразия тем в бизнес-плане 2004–2006 годов высшим уровнем менеджмента ОАО НПО «Сатурн» расставлены приоритеты. Данной теме определено ведущее место в деятельности предприятия и составлен план ее разработки, представленный на рис. 1.



Рис. 1. Календарный план совместной разработки двигателя SM146 с учетом графика разработки самолета RRJ

Составлены аналогичные детальные планы по каждому узлу.

Создана управляющая компания из представителей России и Франции, которая проводит систематический контроль за ходом выполнения работ в рамках проекта SM146.

Организованы «плато» – рабочие группы из специалистов обеих сторон, работающие по разным направлениям, как во Франции, так и в России (рис. 2).

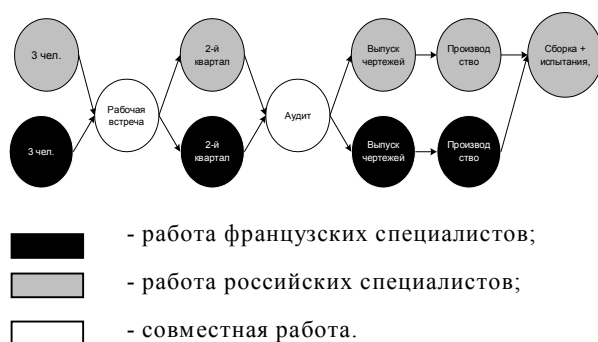


Рис. 2. Пример организации инновационной деятельности совместных рабочих групп компаний ОАО НПО «Сатурн» и Snecma Moteurs в рамках проекта SM146

Отношения ОАО НПО «Сатурн» с компанией Snecma Moteurs по программе SM146 строятся, исходя из принципа равноправного партнерства по всем направлениям программы, включая совместную разработку, совместное изготовление, продажи и послепродажное обслуживание семейства двухконтурных газотурбинных двигателей с целью получения прибыли и развития компаний.

При такой организации проекта создана оптимальная, с точки зрения предприятия, среда для инновационной деятельности в установленные сроки, за пределы которых выходить нельзя, то есть инновационная деятельность регулируется в этих границах. Применение такого подхода позволяет руководству компании объективно оценить возможности в отношении имеющихся трудовых ресурсов и опре-

делить потенциальные объемы проектных работ, а также реальность ведения их в параллельном режиме. После соответствующего анализа в бизнес-плане предприятия устанавливаются календарные сроки по каждой теме, что придает им статус обязательного соблюдения для каждого сотрудника. Для компании, ограниченной в средствах и действующей в рамках жестко установленных сроков выполнения работ, предложенный вариант управления инновационным потенциалом конструкторских служб является приемлемым.

Заключение

Если в конструкторских службах предприятия бессистемно, не задавая конкретных сроков выполнения задач, стимулировать креативность персонала, иницируя новые направления проектирования, то компании может грозить «истощение». Избыточная диверсификация при лимитированных финансовых и трудовых ресурсах не способствует их рациональному использованию, не обеспечивает должной эффективности деятельности и может привести к стагнации предприятия. Поэтому управление инновационной деятельностью конструкторских служб является неотъемлемой частью процветания компании в условиях рыночных отношений.

Литература

1. Инновационный менеджмент: Уч. пособие / Под ред. д-ра экон. наук, проф. Л.Н. Оголевой. – М.: ИНФРА, 2002. – 220 с.
2. Завьялов Ф.Н., Ласточкин Ю.В., Ицкович И.И. Методы стратегического планирования ресурсов машиностроительной корпорации в переходный период. – Ярославль, 2001. – 192 с.

Поступила в редакцию 1.06.2004

Рецензент: д-р техн. наук, ст. науч. сотр. В.В. Червонюк, ОАО НПО «Сатурн», Рыбинск.