

УДК 65**В.Н. ТРЕНЕВ**, докт. техн. наук, профессор, академик РАЕН, председатель совета директоров**А.С. ЛИХАЧЕВ**, генеральный директор

ООО «Центр управления проектами развития», г. Москва

В.Н. ВАВИЛОВ, канд. физ.-мат. наук, директор, **О.В. СУХОРУКОВА**, ведущий специалист

ООО «Центр технологий управления и развития» (Центр ТУР), г. Харьков

ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ

Представлена современная управленческая технология – система управления развитием, применение которой обеспечивает улучшение результатов деятельности бизнеса, формирование и достижение конкретных целей развития, рост конкурентоспособности предприятий, организаций, учреждений, корпоративных структур, региональных и межрегиональных образований.

Ключевые слова: инновации, развитие, промышленные предприятия, управление, технологии, система управления развитием.

Характерная черта развития современной экономики – доминирование инновационной деятельности в социально-экономических системах. Базовым принципом повышения эффективности работы механизмов любых форм и уровней функционирования (компания, регион, государство) давно стал системный подход к инновационному развитию.

Инновации задают вектор развития организации, определяют стратегию, структуру и культуру компании. Именно поэтому использование инновационных технологий в управлении весьма актуально, так как деятельность любой организации осуществляется в быстро меняющейся внешней среде, причем эти изменения часто непредсказуемы. Кроме того, инновационные пути повышения эффективности предприятий как в сфере энергетики и экологии, так и в хозяйственной деятельности, напрямую зависят от управленческих процессов в компании. Все более актуальным становится программно-целевой метод в управлении, ориентированный на достижение конечного результата в логике поэтапного действия: цель – программа – пути реализации.

С целью обеспечения устойчивого и эффективно функционирования промышленного сектора, а также формирования и внедрения системы энергетического менеджмента ведущие специалисты в области стратегического менеджмента ООО «Центр управления проектами развития» (г. Москва) совместно с ООО «Центр технологий управления и развития» (Центр ТУР, г. Харьков) разработали и предлагают к практическому применению

современную управленческую технологию «Система управления развитием» (СУР).

СУР – это управленческая технология повышения результатов предпринимательской деятельности, формирования и достижения конкретных целей развития, роста конкурентоспособности предприятий, организаций, учреждений, корпоративных структур, региональных и межрегиональных образований.

Основные принципы СУР:

- системность – комплексный охват всей совокупности элементов бизнеса, а также завершенность конкретной методологии практической деятельности;
- подход к управлению как к функции реализации конкретных целей и программ развития;
- концентрация на развитии, т.е. на процессе необратимых, направленных и закономерных изменений;
- технологичность – отработанные инструментарий и механизмы достижения целей, прогнозируемость результатов и управляемость процессами осуществляемых изменений.

Базовыми элементами СУР являются:

- диагностика состояния;
- образ желаемого будущего, цели и план развития;
- механизмы, инструменты и этапы реализации изменений.

Особенностью диагностики в СУР является ее целевой, комплексный и циклический характер.

Целевая диагностика обеспечивает оценку состояния конкретного объекта, а также оценку состояния



внешней среды, внешних угроз и возможностей для этого конкретного объекта.

Комплексность диагностики позволяет повысить степень объективности оценки состояния объекта, правильно позиционировать его в качестве отправной точки проведения необходимых изменений.

Циклический характер диагностики обеспечивает своевременное выявление и оценку происходящих изменений, помогает выработать мероприятия по реагированию на изменения.

Итак, целевая диагностика дает возможность получить объективную оценку состояния и достижимости целей развития.

Комплексный характер диагностики в СУР позволяет охватить следующие важнейшие элементы функционирования компании:

Система управления Производство и технологии	Оценка эффективности
Финансы	Оценка конкурентоспособности
Человеческий капитал	Наличие и степень использования потенциала
Рынки, продукты и услуги	Существующие проблемы и угрозы развития

Один из инструментов управления развитием – циклическая диагностика в СУР – включает три основных, принципиально необходимых этапа: диагностику изменений, диагностику отклонений и диагностику состояния. Эти этапы позволяют наиболее точно смоделировать процессы в компании и достичь их максимальной эффективности.

Построение образа желаемого будущего

Образ желаемого будущего – целевые качественные и количественные установки конечной точки предусмотренного цикла развития. Этот образ включает в себя количественные и качественные параметры основных сфер бизнес-деятельности. Построение образа желаемого будущего является основой оценки объемов и параметров ресурсов, необходимых для обеспечения требуемого уровня развития.

План развития

План развития – один из ключевых инструментов достижения образа желаемого будущего. Он носит обязательный характер и включает в себя:

- цели и задачи развития, сформулированные в качественных и количественных характеристиках и показателях (например, существенное снижение доли энергетических издержек, нагрузки по оплате услуг энергоснабжения, выбросов парниковых газов, а также сокращение вредных выбросов);

- мероприятия плана развития, разработанные строго в соответствии с целями и задачами и являющиеся основанием для конкретных управленческих и исполнительских действий по его реализации – внедрения системы энергетического менеджмента посредством обучения и повышения квалификации руководителей и специалистов, занятых в области энергосбережения и повышения энергоэффективности.

Важнейшим принципом формирования плана развития является неукоснительное соблюдение причинно-следственных связей всех его элементов – показателей (индикаторов), целей, задач и мероприятий.

Модель причинно-следственных связей существенных факторов, определяющих возможности достижения целей и выполнения задач плана развития, представлена на рис. 1.

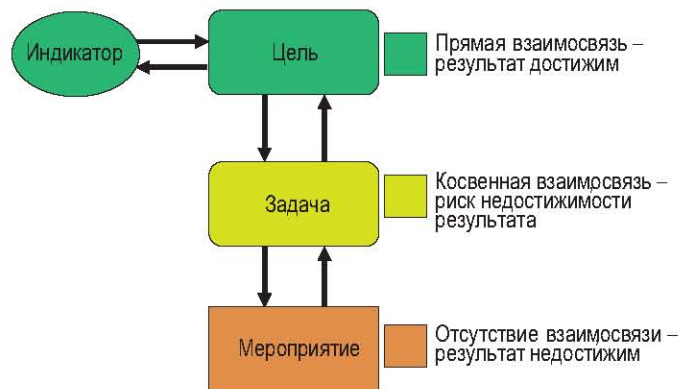


Рисунок 1 – Модель причинно-следственных связей существенных факторов, определяющих возможности достижения целей и выполнения задач плана

Для формирования плана развития в СУР применяется специальный метод оценки потенциала достижимости результатов, предусмотренных в плане. Пример действующей модели плана развития представлен на рис. 2.

Требования к мероприятиям плана развития

Мероприятия должны соответствовать следующим критериям:

- наличие исполнителя;
- наличие сроков исполнения;
- взаимосвязь с индикаторами, целями и задачами плана;
- наличие необходимого объема финансирования и ресурсного обеспечения;
- возможность оценки эффекта от реализации мероприятия.

При проведении оценки реализуемости каждого из мероприятий плана принимаются во внимание описанные выше требования к ним, преимущества и недостатки

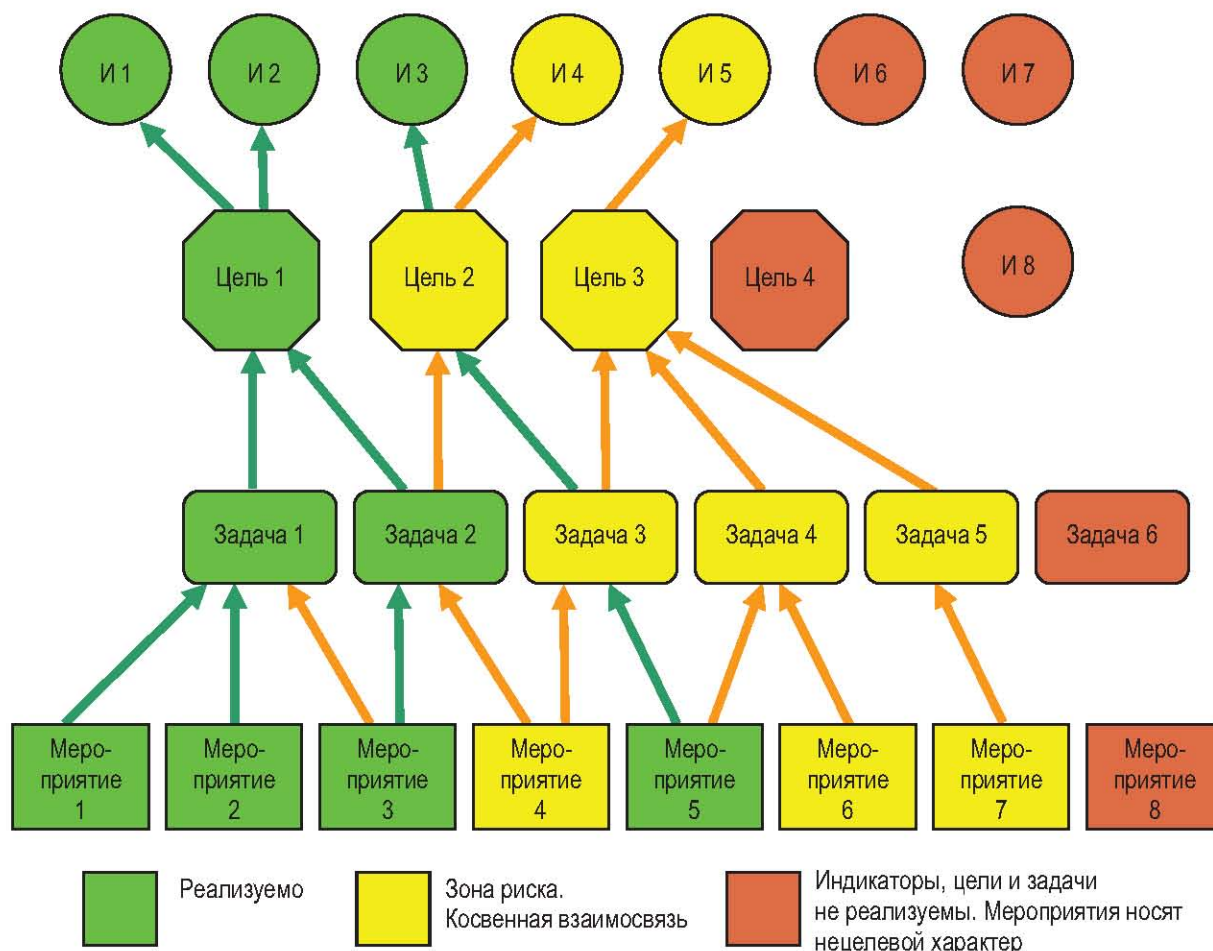


Рисунок 2 – План развития – пример действующей модели

их реализации – для наиболее точного моделирования образа будущего компании.

Все элементы спектра взаимно воздействуют друг на друга, поэтому необходимо исследование влияния каждого варианта на всех задействованных в системе. Участников процесса энергосбережения множество, и они тоже оказывают влияние друг на друга, поэтому без координации действий добиться существенного эффекта невозможно. С другой стороны, объединение партнеров единым планом развития может обеспечить синергетический эффект, когда общий результат многократно превышает сумму возможностей отдельных участников.

Основными механизмами реализации плана развития и необходимых для этого изменений являются:

- комплекс инновационных механизмов управления развитием (оценка состояния объекта, согласованная с целями развития, формирование механизмов экономической мотивации на результат);
- механизмы реагирования на отклонения и формирования компенсирующих мероприятий (своевременное выявление критичных отклонений значений целевых индикаторов от плановых, разработка рекомендаций по выбору компенсирующих мероприятий);

- механизмы целевых организационных и институциональных изменений;
 - механизмы использования кадрового потенциала для реализации процессов необходимых изменений.
- Типология отклонений** (рис. 3)

Типы отклонений:

- ошибка стратегического планирования;
- изменение внешней конъюнктуры;
- реализация мероприятий в неполном объеме;
- перерасход средств при реализации мероприятий;
- отклонение от графика реализации мероприятий;
- недостаточное финансирование мероприятий.

Компенсирующие мероприятия

К основным типовым мерам относятся:

- корректировка целевых установок, изменение плановых значений целевых индикаторов;
- оценка дополнительного объема затрат на реализацию мероприятий;
- разработка дополнительных мероприятий;
- сокращение перечня мероприятий;
- корректировка хода выполнения мероприятий;
- повышение результативности и эффективности выполнения мероприятий;



- сокращение сроков выполнения мероприятий;
- увеличение финансирования выполнения мероприятий;
- привлечение дополнительных административных, организационных, кадровых и интеллектуальных ресурсов.

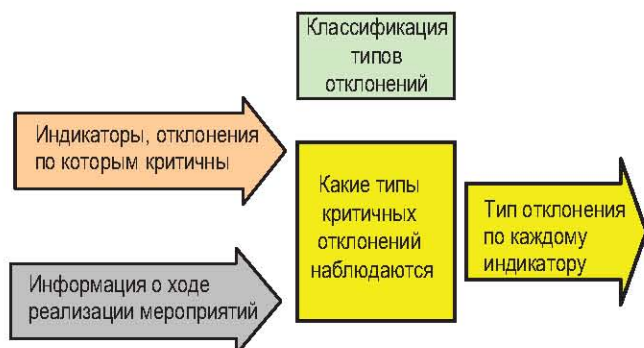


Рисунок 3 – Типология отклонений

Механизмы целевых организационных и институциональных изменений

План развития включает в себя поэтапные шаги к достижению поставленных целей развития компании, сопряженные с механизмами управления развитием (МУР) и реагирования на отклонения (МРО).

Этап определения целей и задач неизбежно влечет за собой оптимизацию структуры управления развитием (МУР). Для следующего шага – конкретизации мероприятий плана развития – необходима оптимизация функционального содержания структур управления (МУР).

На этапе определения функций управления развитием важнейшую роль играет формирование и организация деятельности институтов развития (МРО). И наконец, на этапе выявления ключевых бизнес-процессов возникает необходимость в нормативно-методическом обеспечении деятельности институтов развития (МРО).

Механизмы использования кадрового потенциала для реализации необходимых изменений

В рамках СУР важнейшим принципом успешной разработки и реализации процессов необходимых изменений является широкое вовлечение специалистов и работников предприятий и организаций в разработку и выполнение плана развития, механизмов его реализации, в процесс управления развитием в целом и каждого из отдельных его элементов. Тем самым обеспечивается понимание содержания и логики этой работы, заинтересованность в ее результатах, максимальное сближение личных профессиональных целей с целями компании. В этом случае происходящие изменения воспринимаются не как навязанные извне чуждые и непонятные действия, а как выработанные самими сотрудниками необ-

ходимые и обоснованные способы решения проблем, повышения эффективности труда и, как следствие, роста материального благосостояния и уровня социальной обеспеченности.

При формировании и функционировании СУР задействуют следующие базовые механизмы использования кадрового потенциала:

- анкетирование с последующим обсуждением итогов;
- проведение проектных сессий для выработки необходимых решений;
- создание временных целевых групп (ВЦГ) для решения стоящих задач с наделением их управленческими функциями;
- совместную работу специалистов и созданных групп работников с консультантами;
- специальное обучение и изучение лучших практик и опыта в качестве поощрения активной работы;
- формирование кадрового резерва для инновационных проектов и подразделений;
- систему материального стимулирования по результатам реализации изменений.

В системе реализации Программы повышения энергоэффективности одним из ключевых элементов становится формирование целостной и действенной системы управления энергосбережением и повышением энергетической эффективности на основе комплексного развития инфраструктуры, обучения и повышения квалификации руководителей и специалистов, занятых в указанной области.

В итоге знания и опыт работников используются в полной мере, при этом их профессиональный уровень продолжает повышаться. Кроме того, формируются актив и резерв, способные реализовать цели и задачи развития предприятия.

Этапы реализации СУР

Этап 1. Диагностика состояния и разработка плана развития.

Этап 2. Разработка механизмов управления изменениями и их практическое внедрение. Осуществление организационных и институциональных изменений.

Этап 3. Практическое функционирование СУР. Оптимизация и необходимая корректировка элементов системы.

ВЫВОДЫ

Внедрение технологии инновационного развития СУР позволяет предприятиям экономить на точечных и нерациональных затратах, связанных с генерированием и отбором идей, и способствует формированию эффективной системы инновационного управления.

Таким образом, использование СУР дает возможность:

- принимать обоснованные решения в сфере управления на стратегическом уровне;
- снизить риск инновационной деятельности в результате внедрения комплексной оценки инновационного потенциала;
- повысить эффективность использования имеющихся ресурсов предприятия и увеличить доходность бизнеса, что позволит высвободить средства на внедрение новейших технологий в производство.

Надано сучасну управлінську технологю – систему управління розвитком, застосування якої забезпечує покращення результатів діяльності бізнесу, формування і досягнення конкретних цілей розвитку, зростання конкурентоспроможності підприємств, організацій, установ, корпоративних структур, регіональних і між-регіональних утворень.

Поступила в редакцію 08.05.2013

Up-to-date management technology – development management system, the use of which enables improving performance of the business, setting and achieving the specific development targets, increasing the competitiveness of enterprises, organizations, institutions, corporate, regional and inter-regional entities is presented.