

ОПЕРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

С. Г. Ситников

Совершенствование управления предприятиями различных отраслей в условиях становления рыночной экономики требует разработки теоретических и концептуальных основ, а также механизмов реализации принципиально новых систем управления – СУ. В современных условиях повышенной динамичности, нестабильности и неопределённости функционирования и развития предприятий и внешней среды, усиливающейся конкуренции и постоянно сокращающегося жизненного цикла продукции наиболее эффективными становятся системы оперативного менеджмента предприятий – СОМ с включением СОМ по важнейшим аспектам их жизнедеятельности. Главной задачей этих систем наряду с выживанием является обеспечение гибкости и адаптивности предприятий для развития и достижения успеха в бизнесе.

Таким образом, с одной стороны, существует объективная необходимость в разработках, совершенствовании и развитии СОМ, а с другой – отсутствуют теоретическая база и адаптивный механизм реализации оперативного менеджмента.

Одним из препятствий на пути решения данной проблемы явилось отсутствие единого, научно обоснованного понятийно-терминологического аппарата.

Трансформация экономической системы России и её интеграция в мировое бизнес-сообщество потребовали изучения опыта многих стран и его использования с учётом исторических и национальных особенностей нашей страны. Проведение научных исследований по различным проблемам экономики и управления, трансляция результатов в сферу технологий, систему образования, подготовки и переподготовки кадров неизбежно сталкивается с использованием многих иностранных терминов и понятий. При большом разнообразии подходов к решению актуальных задач, в рамках отдельных исследований появляется произвольное толкование и использование отдельных понятий, терминов, целых словосочетаний; некоторые авторы пытаются использовать «раскрученный» бренд, зачастую в ущерб даже устоявшимся понятиям и здравому смыслу. В результате одни и те же понятия называются по-разному, а одним и тем же терминам придают разный смысл. Специалисты говорят между собой на только им одним понятном языке или же на разных языках. Неоднозначность трактовок, вербальная неоп-

ределённость многих терминов тормозят развитие научных дисциплин, усложняют учебный процесс, становятся дополнительным барьером в производстве и при проведении коммерческих операций; в производственной сфере в некоторых случаях это провоцирует сбой в технологических режимах и выпуск некачественной продукции. Роль терминологии в обеспечении промышленной безопасности и безопасности всех уровней становится очевидной. Здесь уместно привести высказывание Р.Декарта (1596-1650): «Верно определяйте слова, и вы освободите мир от многих недоразумений».

Взаимопроникновение терминов из различных отраслей знаний весьма ощутимо в современных системах управления предприятиями, что объясняется прикладным характером науки, ориентированной на промышленные разработки, определяемые социальным запросом. Проблема сама по себе требует фундаментальных исследований с целью создания законченной концепции понятий и терминов, многие из которых не приобрели устойчивого статуса в употреблении. Лексическая единица превращается в термин лишь в том случае, если она обслуживает какую-либо отрасль знаний и при этом удовлетворяет ряду требований. Термин – это триединство доступности, точности и краткости; в этом случае слово может перерасти в *термин*.

Многие понятия имеют спорную трактовку в различных источниках; зачастую наблюдается смысловая подмена терминов. В рамках одного и того же понятия наблюдаются орфоэтические различия; термин, отражающий суть одного и того же явления не должен иметь произносительную вариацию. Несмотря на историческую актуальность, создание законченной концепции базовых понятий и терминов весьма проблематично, особенно в связи с отраслевой спецификой исследований. Это неизбежно приводит к неоднозначному формированию понятийного аппарата в каждой исследуемой предметной области. В последнее время появились публикации, авторы которых предпринимают попытки решения названной проблемы в научной и производственной сферах, например [1, 2].

Во избежание разночтений и потери здравого смысла целесообразно в каждой конкретной разработке представлять принятый понятийный аппарат с максимальным использованием общепринятых и установившихся понятий, а также вновь вводимые разработчиками понятия

и термины, способствующие повышению адаптивности научных результатов.

В авторской постановке понятие *оперативный менеджмент* применяется для обозначения динамической компьютеризированной системы формирования и поддержки управленческих решений; качество менеджмента определяется критерием, который минимизирует число ошибок менеджера в актах принятия решений. Именно таким принципам соответствует принятая в работе [3] парадигма упреждающего управления как центрального элемента, ядра СОМ.

Предметная область оперативного менеджмента представляется как скоординированная модель управления системой бизнес-процессов, обеспечивающих синергический эффект.

При проведении конкретных разработок целесообразно придерживаться следующих правил:

- использовать термины, отражающие суть явления с позиций конкретного научного направления;
- адаптивность предлагаемых разработок требует гармонизации общепринятых понятий и терминов с их интерпретацией в каждом конкретном случае;
- научная новизна разработок предопределяет пополнение терминологического аппарата собственными понятиями и определениями для ещё большей адаптивности результатов;
- не использовать термины, не имеющие глубокого научного и прикладного смысла;
- максимальный учёт вышеизложенных рекомендаций при создании нормативно-технической документации.

«Менеджмент» в большинстве случаев используется как синоним понятия «управление» различными бизнес-процессами во многих сферах человеческой деятельности и, соответственно, «менеджер» и «руководитель». Однако «менеджмент» не может полностью заменить понятие «управление», ибо дело не только в терминологии, но и в степени адекватности этих понятий, особенно в наших условиях.

В зарубежной литературе, говоря о менеджменте, подразумевается фигура менеджера, как профессионального управляющего – специалиста по определённому виду деятельности (например, производственная, коммерческая деятельность, финансовая, бухгалтерская и т.д.). В более общем смысле применяется термин «администрация», «администрирование». Русский термин «управление», на наш взгляд, включает оба этих понятия. Термин «менеджмент» применим для любого типа организации бизнеса;

когда же речь идет о более высоких уровнях вплоть до государственных, в литературе и обиходе используются термины «корпоративное» и «административное управление».

Диверсификация, осуществляемая предприятиями различных отраслей, требует значительных капиталовложений, а от руководителей – расширения знаний в различных отраслях деятельности; известно, что руководители неохотно «сажаются за парту», и это обостряет и усложняет многие перестроечные и инновационные процессы. Говоря о диверсификации, нельзя не упомянуть о другом, родственном для неё понятии – конверсии предприятий ВПК. По этим понятиям в литературе не существует единых мнений и определений, что в какой-то мере усложняет формирование и развитие концепций эффективных систем управления диверсифицированными и конверсионными предприятиями.

Очевидно, *конверсия* – это вид деятельности предприятия ВПК по переходу с военной продукции на гражданскую с использованием высоких технологий производства, а *диверсификация* предусматривает не только конверсионные перестройки, но и выпуск нетрадиционной для данного предприятия продукции и даже принципиально новых, пользующихся широким спросом товаров народного потребления – ТНП.

Диверсификация означает «проникновение в новые сферы бизнеса»; поиск деловых возможностей ведётся в любой сфере, равно как и осуществление рентабельных проектов. Диверсификация связана с крупными капиталовложениями в переоснащение, создание или приобретение нового оборудования, требует освоения новых технологий, видов сырья, поставок и т.п.; она обеспечивает мобильное перемещение материальных, людских и финансовых ресурсов из одной сферы в другую, повышает гибкость производства в целом и является важным условием конкурентоспособности, так как позволяет быстро реагировать на изменение конъюнктуры рынка. Важно найти оптимальное сочетание диверсификации и специализации, поскольку чрезмерное развитие первой может привести к размыванию и распылению сил, а второй – к увеличению степени рисков в конкурентной борьбе.

При правильно выбранной стратегии развития по каждому направлению диверсификации достигается значительный синергический эффект, повышается результирующая устойчивость и рост масштаба фирмы, что позволяет избежать стагнации традиционных сфер деятельности.

Диверсификация позволяет быстрее проникать на иностранные рынки и завоевывать лидерство. Большие затраты на НИОКР, доро-

гостоящие материалы и оборудование, используемые в военном производстве, требуют установления высоких цен на продукцию. Поэтому необходимо, чтобы стратегия диверсификационного роста предприятий предусматривала завоевание лидерства на рынке за счёт качества и обеспечения конкурентоспособности выпускаемой продукции.

При сложившейся экономической ситуации представляется целесообразным *выделить ряд существенных проблем менеджмента диверсифицированных предприятий:*

- отсутствие чёткой нормативно-законодательной базы, регламентирующей условия и порядок формирования, размещения и выполнения государственных и других программ и заказов, определяющей обязанности и ответственность сторон в рамках федеральной контрактной системы;
- финансово-экономическая (бюджетная, кредитная, ценовая, налоговая, инвестиционная) политика государства, не способствующая развитию производства и мотивации труда;
- неэффективная политика управления структурной перестройкой.

Снижение государственных заказов ниже уровня предельно допустимых технологических порогов при сохранении монополии государственных структур на экспорт изделий, работ и услуг высокотехнического значения поставило многие предприятия на грань экономического кризиса.

Основные производственные параметры предприятия в условиях рынка сводятся к обеспечению ритмичности производства и качества продукции. Задача ритмичности производства в условиях постоянного обновления выпускаемой продукции представляет существенную сложность по самой постановке.

Выявленные проблемы менеджмента диверсифицированных предприятий говорят о недостатках производственного менеджмента при использовании «двойных технологий»:

- отсутствие адекватной исследовательской базы;
- повышенный расход энергоносителей;
- низкая технологическая дисциплина в цехах, выпускающих гражданскую продукцию;
- низкая дисциплина труда и культура производства;
- недостаточная квалификация рабочих в цехах, выпускающих гражданскую продукцию;

- низкая адаптивность мощностей оборонного производства к выпуску гражданской продукции;
- отсутствие стендов для испытания новой гражданской продукции, что, при коротких жизненных циклах продукции, снижает её конкурентоспособность;
- низкая эффективность использования имеющейся вычислительной техники;
- недостаточная экологичность производства.

И, наконец, – проблемы инновационного менеджмента как процесса постоянного обновления деятельности фирмы, включая номенклатуру выпускаемых товаров:

- постоянная нехватка средств на НИОКР;
- недостаточная гибкость производства при применении «двойных технологий»;
- недостаточность разработок и внедрения новых ресурсосберегающих технологий для снижения себестоимости продукции;
- низкий уровень отделочных финишных технологий.

Однако несмотря на такую негативную ситуацию, сложившуюся за последние годы, к настоящему времени *ВПК России сохраняет ряд конкурентных преимуществ*, позволяющих выгодно использовать их в производстве военной и гражданской продукции и предоставляющих возможность интегрироваться в мировой рынок:

- относительная дешевизна рабочей силы в сочетании с её высокой квалификацией;
- значительный потенциал прикладной науки с относительно небольшой капиталоемкостью научно-исследовательских работ;
- достаточно высокая доля основных производственных фондов, что позволяет снижать капиталоемкость технологической модернизации производства;
- передовой уровень некоторых военных технологий, опережающий западные аналоги на 10-15 лет;
- огромные возможности в области совершенствования технологии двойного применения.

Реализация конкурентных преимуществ диверсифицированных предприятий ВПК во многом определяется рационально организованной и развивающейся СУ. Успешная диверсификация предприятий подталкивает к выработке определённой стратегии их развития, предварительно (в лучшем случае одновремен-

но) осуществляя эффективный оперативный менеджмент производственно-коммерческой деятельности.

Здесь очень важно определить приоритеты между оперативным менеджментом и стратегией развития предприятия: *оперативный менеджмент вводит предприятие в режим активной жизнедеятельности и переводит его на качественно новый уровень*; это ориентирует предприятие на выработку стратегии успешного бизнеса.

Анализ опыта функционирования и развития систем организационного управления многими зарубежными и отечественными предприятиями позволяет сделать следующие *выводы*:

- в условиях высоких динамичности и неопределённости функционирования и развития предприятий и внешней среды наличие определённой стратегии не гарантирует успешного развития, хотя привносит определённое упорядочение в организационно-управленческую деятельность;
- реализация принятой предприятием парадигмы стратегического развития может быть эффективной только на гарантированной финансово-экономической базе (инвестиции, заказы, поставки, сбыт, информационные и трудовые ресурсы и т. д.);
- предприятия, стратегически ориентированные на развитие собственного потенциала для активного влияния на рынке товаров и услуг, имеют большие шансы на достижение успехов;
- разработка и осуществление эффективной стратегии, успешные организационные изменения возможны лишь в том случае, если у предприятия есть хорошо функционирующая СОМ и на её базе система подготовки и переподготовки кадров.

Несмотря на все сложности перехода к рынку, благодаря упорству и предприимчивости руководителей и трудовых коллективов ряда предприятий, они функционируют и, хоть и очень болезненно, но входят в рынок, обеспечивая дальнейшее развитие инновационной экономики России.

Междисциплинарный характер менеджмента и значительный терминологический разрыв при описании и изучении СОМ методами различных наук создают проблемы соотношения и использования различных моделей. Если управленческие решения рассматриваются через призму отдельной дисциплины, то анализ замыкается либо на её специфике, либо выходит за её пределы с потерей компетентности.

Как отмечалось выше, нелогичное сочетание различных терминов зачастую идёт во вред здравому смыслу. Одним из таких примеров является широко используемое словосочетание «стратегическое управление» («стратегический менеджмент»), которое при буквальном восприятии ассоциируется как некоторое управление будущим, что лишено здравого смысла. Очевидно, что термин «стратегия» здесь используется для определения планов на достаточно большом временном интервале в рамках понятия «стратегическое планирование». При большом количестве публикаций по «стратегическому управлению» («стратегическому менеджменту»), вышедших в последние годы, авторы не делают детальной расшифровки используемого сочетания терминов. На наш взгляд, при следующем представлении:

стратегический менеджмент = *стратегическое планирование* (на больших временных интервалах, например, 5 лет) + *текущее планирование* (год, квартал, месяц) + *оперативно-календарное планирование* (день, час) + *оперативный менеджмент* (в масштабе реального времени), понятие «стратегический менеджмент» становится более легитимным; при этом все составляющие должны иметь одинаковое развитие и использование.

Однако стратегическому планированию посвящено огромное количество исследований отечественных и зарубежных авторов; текущее планирование не выделяется в самостоятельный тип и осуществляется как привязка по срокам установок стратегического планирования; незначительно число исследований по оперативному планированию, например [4]. В некоторых работах, например [5], используется понятие «текущее управление», по-видимому как реализация установок «текущего планирования». По итогам оперативного менеджмента, осуществляемого в масштабе реального времени – МРВ, формируются данные производственно-коммерческой деятельности с начала года, квартала, месяца.

Не умаляя роли стратегического и текущего планирования, необходимо отметить, что *в достижении конечных ТЭП решающее значение принадлежит оперативному менеджменту*; можно выработать перспективные программы экономического развития, воплотить их в планы, графики, нормативы и т.д., но не достичь желаемых результатов из-за нарушений в материальном обеспечении и сбоев в производстве, нарушений сроков поставок готовой продукции потребителям и т.д. Осуществление установок стратегического, текущего и оперативного планирования осуществляется в МРВ, т.е. *всё это замыкается, в итоге, системой оперативного менеджмента*.

В ходе оперативного менеджмента достигается быстрое, в ряде случаев мгновенное реагирование на сбойную ситуацию; это очень важно потому, что оперативный менеджмент охватывает ключевые подразделения, которые формируют систему ТЭП. Непосредственное воздействие на локальные процессы и промежуточные результаты, определяющие, в итоге, конечные ТЭП, высокая скорость реагирования и возможность упреждения сбойных ситуаций и т. д. – всё это говорит о том, что в общей системе управления предприятием *приоритет принадлежит оперативному менеджменту*, а ошибки в оперативных решениях, накапливаясь, приводят предприятие к кризису.

«Чтобы чётко сформулировать цель и определить главные задачи оперативного управления, необходимо расставить некоторые акценты, касающиеся выделения его в относительно обособленный, самостоятельный вид. К сожалению, в фундаментальных трудах по проблемам управления вопросы оперативного управления не затрагиваются вообще или рассматриваются вскользь и поверхностно. По сути дела нет чётких представлений об объектах и центрах оперативного управления, слабо раскрыты связанные с ним информационные и организационные проблемы, весьма спорны многие положения, касающиеся его места, значения, целей и задач. Более того, в ряде работ оперативное управление не выделяется как обособленный во времени вид управленческой деятельности» [5].

Таким образом, оперативный менеджмент до сих пор не находит должного отражения в литературе и не имеет должного развития; это связано с большими трудностями его практической реализации, т.к. требует системной увязки и динамичного, но, в то же время, сбалансированного сочетания многих приоритетов – организационно-экономических и, особенно, социальных, морально-психологических, что весьма проблематично. Это объясняется тем, что при обеспечении должной оперативности и достоверности информации «на срезе» контролируемых процессов жизнедеятельности социально-экономических систем вскрывается существенный дисбаланс интересов некоторых коллективов, групп, отдельных личностей и корпоративных интересов. Всё это приводит к организованному или стихийному сопротивлению внедрению эффективного оперативного

менеджмента и порой к невозможности системной реализации СОМ.

Несмотря на актуальность в прошлом и в настоящем, СОМ до сих пор с трудом реализуются на практике, что объясняет в значительной мере малочисленность и поисковый характер исследований в этой предметной области.

Литература

1. Шеховцева Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления. // Менеджмент в России и за рубежом. 2002, №6.
2. Киладзе А.Б. Анализ понятийно-терминологического аппарата товароведения сырья животного происхождения. // Кожевенно-обувная промышленность. 2005, № 1.
3. Винокуров С. Г., Ситников С. Г., Методологические основы оперативного менеджмента диверсифицированных предприятий. Препринт, часть 2, – Новосибирск, СибГУТИ, 2006.
4. Титов В.В. оперативное планирование и управление производством в рыночных условиях (вопросы методологии и моделирования) – Новосибирск, изд. НГУ, 1998.
5. Оперативный контроль экономической деятельности предприятий. Под ред. Валуева Б.И. – М.: Финансы и статистика, 1991.

Ситников Сергей Георгиевич: к.т.н., профессор, академик. МАИ, ректор СибГУТИ, зав. кафедрой производственного менеджмента и маркетинга, тел. (383) 266-10-38, e-mail: sgs@neic.nsk.su