

чу вложенных средств и эффективное использование ресурсов. Он вбирал в себя основную часть трудоспособного населения, высвобождаемого из других секторов, снимая тем самым острые социальные проблемы.

Литература

1. Федеральный закон от 02. 08. 2009 №217-ФЗ «О внесении изменений в отдельные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности».
2. Афонин И.В. Инновационный менеджмент. – М.: Гардарики.2005.
3. Базилевич А.И. Инновационный менеджмент предприятия.- М.: ЮНИТИ-ДАНА,2009.
4. Василевская И.В. Инновационный менеджмент. -М.: РИОР, 2009.
5. Иванова Н.И. Сопоставление мировых и российских тенденций развития науки и инновационной деятельности // Электронная версия журнала «Инновации». 2003, №4. <http://innov.etu.ru>.
6. Портер М.Е. Конкуренция. - СПб., М., Киев: Изд.дом «Вильямс»,2000
7. Чабаненко Е.Б. Повышение конкурентоспособности на основе инноваций и модернизации в автомобильной промышленности.-Науковий вісник,с.64,Одеса - 2010
8. Шулятьева Н.А. Малый бизнес в условиях рынка// Деньги и кредит, 1992, №1

Проблемы развития управленческого персонала на предприятиях машиностроения

д.т.н. проф. Ильин С.Н, Осипов И.С., Волкова Я.А.

МГТУ «МАМИ»

8(495) 223-05-23 доб. 1364

Аннотация. Стратегические перспективы развития предприятий отечественного машиностроения сложно прогнозировать в условиях переходного состояния экономики, так же как и в моменты кризисных волнений на мировом экономическом пространстве.

Ключевые слова: машиностроение, конкурентоспособность продукции, инвестиции, информационная база.

Российское машиностроение по большей части постоянно находится либо на предкризисном этапе, сворачивая и оптимизируя свои активы, либо на этапе действующего кризиса, когда судорожно минимизирует любые производственные затраты с целью сохранить основное производство, либо на этапе посткризисном, пытаясь восстановить прежние мощности и вернуть все утраченное (зачастую безвозвратно). Если учесть все вышеописанное, то становятся ясными те причины, по которым данные предприятия не являются конкурентоспособными на мировом рынке. К сожалению, стоит констатировать, что эти три этапа в отечественном машиностроении так быстро чередуются в новейшей российской истории, что мешают крупным отечественным предприятиям машиностроения выйти на стратегический простор, обеспечивающий способность выпуска конкурентоспособной продукции. В результате большая часть предприятий машиностроения не могут выйти самостоятельно из данной сложной ситуации и имеют очень низкую привлекательность для инвесторов, средства которых могли бы обеспечить дополнительную поддержку в сложный период. Связано это с тем, что при оценке возможности вложений в то или иное производство инвестор оценивает не столько действующее состояние предприятия, сколько потенциал развития данного предприятия и отрасли в целом. Неубедительная государственная политика в машиностроении и политика отдельных градообразующих или просто крупных предприятий не дают оптимистич-

ных прогнозов для потенциальных инвесторов как отечественных, так и зарубежных.

В свою очередь стоит отметить, что одна из причин проблемы слабой инвестиционной привлекательности отечественных предприятий машиностроения не только в сложных экономических реалиях и перспективах национальных экономик и отдельных отраслей, а в непродуманности стратегического развития практически любого предприятия. В данном вопросе необходимо абстрагироваться от отсутствия общегосударственной стратегии развития отраслей, поскольку в условиях перестройки данные предприятия уже длительное время находятся в частной собственности и соответственно за их деятельность отвечают формально только менеджеры, действующие в интересах собственников. Таким образом, необходимо переходить к общемировым реалиям развития бизнеса, подразумевающим самостоятельное управление собственными возможностями и преимуществами, не ожидая активной помощи от государства. Фактор продвижения собственных интересов предприятий в области законодательства мы тоже рассматривать не будем, поскольку лоббирование интересов отдельных предприятий подразумевает серьезную конкуренцию на рынке как со стороны внутренних участников, так и со стороны зарубежных компаний. Рассматривая факторы, формирующие инвестиционную привлекательность предприятий, стоит отметить, что одной из стратегических целей государства на международной арене является улучшение инвестиционного фона экономики, однако инвестиции в любом объеме могут прийти только по целевому назначению, когда четко видна цель и механизмы ее достижения[1]. А разработка таких целей и механизмов возможна только со стороны менеджмента предприятия, осуществляющего управление с учетом специфики предприятия, отрасли в целом и рынка.

Таким образом, мы сталкиваемся с проблемой недостатка управленческого персонала на предприятиях машиностроения, а также с недостатком взаимопонимания между собственниками предприятия и его менеджментом, тогда как для адекватного управления предприятием необходимо их четкое профессиональное взаимодействие.

Обращая внимание на собственников крупных и средних предприятий машиностроения, стоит отметить, что значительная часть таких предприятий в разной степени находится в собственности государства, поскольку многие из них являются стратегическими для формирования и развития ряда регионов. Другая не менее значительная часть находится во владении крупных холдингов, которые приобрели данные предприятия в течение последних двадцати лет в результате приватизации, в рамках применения стратегии диверсификации, минимизировав тем самым риски нахождения в одной отрасли и находясь в поисках перспективных направлений вложения инвестиций в интеграционные процессы. В результате предприятия машиностроения вошли в качестве звена в готовую производственную цепь. В любом из вариантов стоит отметить, что приобретение предприятий машиностроения к настоящему моменту происходит осознанно, с целью дальнейшего развития и укрупнения предприятия, возможностью выхода на мировой рынок с конкурентоспособной продукцией.

Поочередно рассмотрев все вышеперечисленные факторы, необходимо акцентировать внимание на самом главном производственном ресурсе любого предприятия машиностроения - на человеческих ресурсах, обладающих соответственными профессиональными компетенциями, способных и готовых применять свои природные способности, знания и умения на взаимовыгодных условиях. И для успешного функционирования предприятия, повышения инвестиционной привлекательности необходимо обладать соответствующими управленческими трудовыми ресурсами, обладающими способностями, знаниями и умениями, востребованными на предприятии и соответствующими мировым стандартам как на отдельных предприятиях, так и в государственных органах управления на различных уровнях ответственности.

Проанализировав изменения на отечественных предприятиях машиностроения, можно выявить, что за последние два десятилетия прошли столь кардинальные изменения как общеэкономического, так и социокультурного уклада, при которых использовать опыт произ-

водственного управления становится все менее возможным. Появились иные способы привлечения финансовых ресурсов, заставляющие самостоятельно планировать свои потребности и потребности рынка в изготавливаемой продукции; иные способы управления основными фондами, когда для достижения стратегических целей порой приходится жертвовать тактической и оперативной выгодой; иные кадровые возможности, характеризующиеся резким кадровым оттоком молодых специалистов, отсутствием традиционных источников прихода молодых специалистов и необходимостью затрачивать огромные денежные ресурсы в этой связи на переобучение рабочих требуемым навыкам и умениям. Все данные изменения наглядно показали, что кадровая обеспеченность производственных предприятий является недостаточной на всех уровнях управления, не способной выполнять тот широкий спектр функций, благодаря которым достигается целостность предприятия и его способность к равной борьбе за потребителя.[2]

Нехватку управленческого персонала можно разбить на три составляющие:

- ограниченность у предприятия кадровых ресурсов, способных разработать стратегический план развития предприятия на долгосрочную перспективу, проработать всевозможные аспекты и варианты развития событий, умеющие скорректировать действующие планы в условиях динамично развивающейся среды;
- ограниченность у предприятия кадровых ресурсов, способных проработать программу выполнения выбранных стратегических направлений развития на тактическом уровне, обеспечивающих достижения целей высшего порядка;
- ограниченность на предприятии кадровых ресурсов, способных сформировать команды высококвалифицированных исполнителей для выполнения конкретных производственных решений, совокупность которых позволяет достичь поставленных целей.

Разбирая первый аспект данной проблемы, можно констатировать, что в стране катастрофически не хватает управленцев, способных мыслить стратегически на самом высшем корпоративном и организационном уровне. Рассматривая причины данной ситуации, можно выделить ряд аспектов.

Во-первых, для развития таких специалистов в отраслевом разрезе нет возможности постоянного гармоничного профессионального развития руководителей. Это связано в большей части с вышеописанной особенностью функционирования наших предприятий машиностроения в рыночных условиях последних десятилетий. В подобных условиях функционирования машиностроительных предприятий возможно формирование скорее антикризисных управляющих, способных в условиях временных ограничений принимать взвешенные и продуманные решения на уровне операционного или тактического управления. Однако опыт антикризисного управления в условиях стабильно развивающейся экономики не только сложно применим, но и чаще всего вреден, поскольку не способствует инновационному развитию предприятия на долгосрочную перспективу, что связано, прежде всего, с разными временными параметрами реализуемых решений и различными стратегическими механизмами.

Во-вторых, отсутствует необходимая информационная база для формирования соответствующего информационного окружения, которое остро необходимо для специалистов такого профиля. Данная проблема связана с отсталыми способами коммуникации между представителями рынка как внутри страны, так и за ее пределами.

Промышленные предприятия стараются взаимодействовать с проверенными партнерами, опасаясь взаимодействия с новыми компаниями по причине слабой правовой защиты компаний от возможного мошенничества и сильных личных привязанностей руководителей организаций.

Низкая развитость биржевой торговли, когда существующие товарные биржи в стране торгуют преимущественно сырьевыми ресурсами и материалами на локальных рынках, не позволяют обладать информацией о последних достижениях отрасли.

Слаборазвитый информационный обмен между производителями готовой продукции и комплектующих внутри отраслей, когда предприятия машиностроения не имеют актуальной информации о последних технологических и методологических достижениях и их предложениях на рынке. СМИ в отраслевых сегментах представлены слабо, ограничиваясь малотиражными изданиями с публицистической направленностью, конкретных и сформированных рыночных предложений они не содержат и опять же ограничены территориально в крупных промышленных и финансовых центрах. На периферии, где мелкие и средние предприятия машиностроения наиболее остро нуждаются в передовых технологических продуктах и готовы оперативно их внедрять в собственное производство, СМИ отраслевой направленности практически нет.

Отечественные выставки достижений производителей в машиностроении значительно уступают как количественно, так и качественно зарубежным аналогам, и это в условиях гораздо большей протяженности территории страны. Учитывая геополитическую специфику России и исторические предпосылки распределения крупных и средних производителей машиностроения, выставки должны проходить гораздо чаще и в различных региональных зонах, с возможностью сквозного графика проведения, что снизит транспортные расходы участников. Данные мероприятия будут способствовать развитию информационного окружения руководителей различных уровней, помогут сформировать рынок информационных ресурсов, усилят конкуренцию между региональными компаниями, что впоследствии даст толчок к инновационному развитию отрасли и смежных отраслей.

В-третьих, на столь масштабных предприятиях, к которым можно отнести предприятия машиностроения, за разработку стратегического плана развития не может отвечать один руководитель – необходимо слаженная команда управленцев различных профилей и направленности, объединенных ради достижения одной цели. С этим тоже возникают проблемы, поскольку в предыдущие десятилетия за основу развития карьеры перспективные руководители чаще всего принимали (под жестким воздействием сформировавшихся условий) классическую американскую модель развития, которая характеризуется единоличным управлением и ответственностью за принятые решения. С учетом этих предпосылок и сформировались современные руководители, которые не готовы к командному стилю управления. Опасения за занимаемую высокую должность зачастую заставляет отгораживаться руководителей предприятий от перспективных руководителей среднего звена и делегирование полномочий зачастую воспринимается не как эффективный механизм высвобождения руководителя от побочных обязанностей, а как потеря властных полномочий.

Таким образом, структура передачи навыков эффективного руководителя от топ менеджмента к руководителям среднего уровня на отечественных предприятиях машиностроения представляет собой пару «Руководитель – Заместитель», указанная на рисунке 1(а), что по функциональной эффективности более подходит лишь для небольших предприятий с малой структурной разветвленностью и жесткой иерархической структурой. Также недостатком данной схемы являются деструктивные последствия в результате назначения заместителя руководителя на обособленную руководящую должность, когда увеличивается нагрузка на самого руководителя, который остается без помощника, и новый руководитель приобретает большую долю ответственности, к которой не всегда оказывается готовым, находясь всегда под опекой руководителя. Также стоит отметить высокую психологическую привязанность такого рода союза и неоднозначность реакции при его разрыве. Таким образом, вместо подготовки высококвалифицированного руководителя, способного самостоятельно разрабатывать и реализовывать актуальную стратегию, на выходе образовательного процесса мы получаем двух руководителей, которые лишь могут дополнять друг друга в процессе управления.

В то время мировая практика показывает, что для крупных предприятий как с иерархической, так и органической структурой больше подходит система передачи навыков управ-

ления от топ менеджмента «Руководитель - Главы Департаментов», указанной на рисунке 1(б). Данная схема дает возможность одновременно подготовить группу руководителей, применяя принципы матричного управления предприятием, что дает возможность с одной стороны внедрять новые технологии и производственные направления в уже сформированную структуру предприятия и готовить руководящие кадры, которые самостоятельно разрабатывают и внедряют собственные программы на производстве в рамках единой стратегии компании. При этом данные руководители имеют возможность самостоятельно участвовать в разработке планов по реализации стратегии.

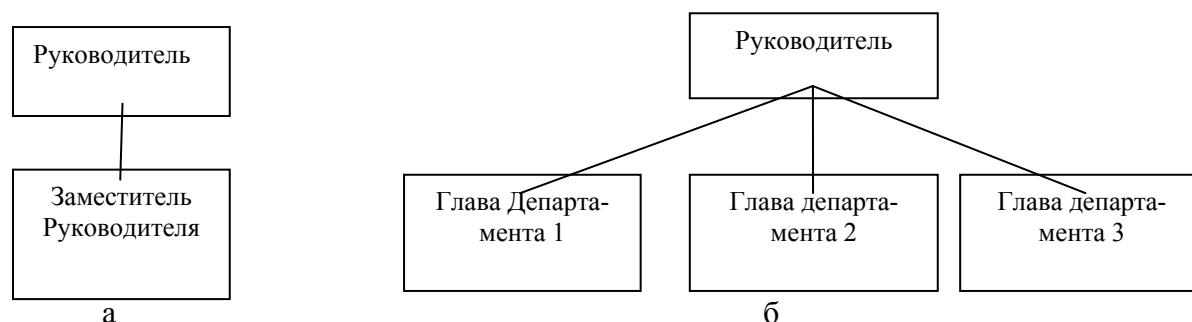


Рисунок 1 – Схема передачи навыков управления

В-четвертых, на рынке трудовых ресурсов квалифицированные руководители высшего звена в дефиците, что сказывается на слабой мотивации в развитии профессионализма у действующих специалистов и не дает возможности накопления опыта для молодых специалистов, способных к данной деятельности. Что касается первой категории руководителей, чьи навыки и умения уже относительно сформированы, то, во-первых, в отсутствии конкуренции стремление к постоянному совершенствованию снижается, а во-вторых, их загруженность на работе настолько высока, что особенно и нет времени на дополнительное личностное развитие. Если на предприятии вся власть и ответственность возложены на руководителя, одного из руководителей и небольшой группы приближенных лиц, то возможность получения дополнительных навыков и умений, отличных от повседневных рутинных обязанностей сводится к минимуму, и такое положение дел непременно сказывается на развитии организации в целом. Если же рассматривать специалистов, имеющих предпосылки к развитию имеющихся навыков по управлению предприятиями, то им сложно накапливать опыт из-за отсутствия развитой системы наставничества среди руководителей высшего звена и отсутствия разработанных стратегических решений в условиях современной экономической ситуации. Таким образом, возможность становления новых управляющих высшего уровня и формирования у них соответствующих профессиональных компетенций ограничены по объективным причинам.

В-пятых, все еще присутствуют примеры влияния родственных связей на назначения того или иного руководителя на свой пост, особенно в регионах, где велико влияние политических и государственных сил разного уровня на экономическую составляющую в регионе. Стоит также отметить, что данные протекционистские действия иногда дают положительные результаты, поскольку зачастую молодые претенденты на высокопоставленные посты имеют возможность получать хорошее образование в сильнейших университетах России и мира, имеют возможность стажироваться за рубежом на предприятиях аналогичного типа, приобретают навыки руководителя и организатора в процессе воспитания. Новейшая история отечественной экономики уже имеет ряд примеров, когда дети высокопоставленных руководителей самостоятельно достигают значительных высот и способствуют всяческому процветанию своих компаний. Однако стоит отметить, что гораздо чаще можно встретить ситуацию, когда высокую должность в руководстве предприятием занимают люди, находящиеся в родстве с высокопоставленными руководителями региональных структур власти и бизнеса, но

не обладающие требуемыми компетенциями. В данных ситуациях сложно выявить строгие закономерности и рекомендации ввиду уникальности каждого отдельного примера.

Рассмотрев основные причины нехватки руководителей высшего звена на предприятиях машиностроения, стоит отметить сложность положения в данном вопросе, обусловленную:

- сроками исполнения, поскольку способов по выходу из сложившейся ситуации в короткие сроки нет, однако планы развития отрасли в целом и крупных государственных компаний разработаны с учетом полной укомплектованности предприятий руководящими кадрами высокой квалификации;
- территориальной несбалансированностью, поскольку основные предприятия машиностроения в современных условиях постепенно выводятся за пределы городов или естественно отдаляются от финансовых центров, в то время как высококвалифицированные руководители, способные руководить большими предприятиями претендуют на высокие зарплаты, находясь вблизи финансовых центров страны;
- неприспособленностью западных представителей высшего уровня управления к работе в современных российских условиях в силу слишком отличного от зарубежных образцов и самобытно развивающегося комплекса юридического, политического и экономического знания;
- длительными сроками реализации проектов в машиностроении по сравнению с другими отраслями, когда длительность серьезного проекта варьируется от 5 до 10 лет и с учетом регулярных кризисных ситуаций сложно прогнозировать его результаты.

Выводы

Развитие предприятий отечественного машиностроения во многом зависит от квалификации менеджмента компаний, деятельность которых направлена на решение приоритетных направлений развития производства, и их тесного взаимодействия с государством в целях формирования конкурентоспособной промышленности и развития общества в целом.

Литература

1. Кравцова В.И., Аленина Е.Э., Тришкин А.Г. Обеспечение устойчивого роста конкурентоспособности в результате модернизации России на инновационной основе // Известия МГТУ «МАМИ». – М. 2011, № 2 (12)
2. Аленина Е.Э., Зюлина В.В. Проблемы и перспективы развития экономических специальностей в технических вузах // Известия МГТУ «МАМИ» - М. 2010 № 1 (9)

Инновационные модели управления и развития организации: теоретические аспекты

д.э.н. проф. Филякин Ю.П., Могуев Б.Д.
МГТУ «МАМИ»
8(495) 223-05-23 доб. 1316, et@mami.ru

Аннотация. В статье представлен обзор существующих на данный момент инновационных моделей, раскрыта целесообразность их применения, дано четкое разграничение в терминологии.

Ключевые слова: инновация, модель, Форсайт, прогнозирование, футурология

В настоящее время существует множество различных методов и способов развития организации, при этом степень их эффективности различна. Существуют методы и способы развития организаций, которые серьезно устарели и они требуют обновления методологической базы. Но, вместе с тем, науке известны и новые инновационные пути прогрессивного управления организаций. Целью данной работы является анализ действующих методов и приемов развития организации, выявление подходов, требующих использования, установле-