

О. В. ОЗАРИНА, ассистент
(Донецкий национальный технический университет)

СОВРЕМЕННЫЕ ДЕЦЕНТРАЛИСТСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИННОВАЦИЙ НА ПРИМЕРЕ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА ДОНБАССА

Наукові праці МАУП, 2002, вип. 3, с. 99–101

Экономика Украины представляет собой многоуровневую и многоаспектную систему. В первые годы реформ особое внимание государство и общество уделяли макроэкономическим проблемам, решение которых считалось достаточным для самопреобразования предприятий из неэффективных, ориентированных на выполнение плановых заданий в мобильные рыночные объекты, восприимчивые к организационным и технологическим инновациям и направленные на удовлетворение нужд конкретных потребителей. По мере экономических преобразований стало очевидным, что ключевая роль должна принадлежать микроуровню, где функционируют хозяйствующие субъекты — несущие конструкции реформируемой экономики в условиях приоритетного отношения к потребителю, которые требуют создания чувствительных механизмов адаптации к рыночным условиям, характеризующимся высокой неопределенностью и приходом инновационной конкуренции на смену ресурсной.

Инновация, по определению Й. Шумпетера, — это новая комбинация известных производственных факторов, которые можно разделить на две основные группы, связанные с технологическими и нетехнологическими аспектами производства.

Все большее количество руководителей украинских предприятий в условиях ограниченности внутренних и внешних ресурсов делают ставку

на производственную стратегию, базирующуюся на использовании инновационных концепций в управлении. Организационные и управленческие инновации, соединяющие “жесткие” и “мягкие” элементы управления, — это важный фактор роста конкурентоспособности.

Практика децентрализации в организационных структурах управления, доминирующая в мире с 80-х годов XX в., свидетельствует о различных ее преимуществах: развиваются профессиональные навыки руководителей, предоставляется большая самостоятельность в решении проблем, создается атмосфера конкуренции, что придает структурам такую гибкость, насколько это необходимо для поддержания инновационной активности. Однако в последние годы стало очевидным, что децентрализация — понятие относительное. Мера децентрализации основных функций предопределяется соответствующими производственными условиями, а функция обслуживания зависит от конкретного соотношения затрат и выгод.

Децентралистские тенденции легли в основу следующих организационных и управленческих инноваций:

- *концепция внутренних рынков корпораций*, в основе которой лежит перенесение принципов рыночного хозяйства во внутреннюю деятельность крупных сложных структур (например, акционерных обществ). Подразделения превра-

щаются в автономные звенья, продуктовые центры, которые, покупая товары и услуги как внутри, так и извне, объединяются информационными и финансовыми системами;

- *концепция внутреннего предпринимательства*, объединяющая преимущества малых предприятий с возможностями больших. В основе ее лежат гибкая система управления, творческое воображение, поиск новых возможностей, которые имеются не только во внешней среде, но и во внутренней, что позволяет постоянно проводить инновации. Для более четкого выполнения программ предприятия делят на самостоятельные в хозяйственном отношении отделения, а иногда и в правовом. Так, организация центров прибыли на Новокраматорском машиностроительном заводе (НКМЗ) с октября 1997 г. позволила обеспечить высокие потребительские свойства продукции при минимизации затрат и довести долю экспорта до 70 % в 2000 г. Примером также служат развитие венчурного, инновационного предпринимательства и появление венчурных отделов на крупных предприятиях;
- *концепция реинжиниринга* (реструктуризации), представляющая собой фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов. В результате революционных организационных преобразований на принципах современной инженерии повышается эффективность участия в конкурентной борьбе. Применение этой концепции целесообразно в следующих случаях: предприятие находится на грани банкротства, проигрывая конкурентам; не испытывает затруднений, но предвидит их; не имеет проблем, но неудовлетворено настоящим и стремится добиться большего. Моделирование бизнес-процессов предполагает большие затраты, трудоемко и требует большой квалификации. В связи с этим практика реинжиниринга в Украине невелика. Например, Украинский центр послеприватизационной поддержки предприятий (г. Киев) специализируется на предоставлении комплексных услуг по трансформации компаний. В результате реструктуризации на Херсонском электромашиностроительном заводе объем продаж увеличился на 30 %. Стратегическая реструктуризация дала желаемые результаты на Бердянском кабельном заводе, Артемовском заводе по обработке цветных металлов, Донецком заводе цветных металлов “Донкавамет”;
- *концепция реорганизации*, основанная на поддержке или изменении производственной

стратегии и организационной структуры путем адаптации к изменениям внешней среды, исключая падение дохода, т. е. эволюционный путь преобразований. В рамках этой концепции рассматриваются следующие типы трансформации: сокращение персонала вследствие перемещения, ухода на пенсию, увольнения; сокращение производственных операций, ликвидация низкорентабельных структурных единиц; кардинальное изменение типа или элементов организационной структуры. Оценка ситуации в Украине свидетельствует, что отечественным субъектам хозяйствования для освоения организационных инноваций необходимо сосредоточиться на более простой задаче — адаптации и оптимизации организационной структуры, что, по сути, является упрощенным вариантом (первой ступенью) реинжиниринга. Дивизиональные структуры управления успешно внедрены в 90-е годы на НКМЗ, “Точмаше”, что в комплексе с технологическими инновациями позволило укрепить позиции и конкурентоспособность предприятий на внутреннем и внешнем рынках. Но не всегда реорганизация проходит успешно. К такому выводу пришел совет директоров Харьковского машиностроительного завода, обсудивший финансово-хозяйственную деятельность ЗАО “Авангард” и завода “Спецтехника”, созданных на базе реорганизованного машиностроительного завода. Разделение оказалось нецелесообразным, поскольку продолжался спад объемов производства. Аналогичная ситуация сложилась на “Азовмаше”;

- *концепция сетевых организаций*, представляющая собой специфическую форму межфирменного взаимодействия. Существуют различные виды сетей: профессиональные, объединяющие специалистов, занимающихся разработкой схожих проблем; квазифирмы с постоянными контрактами между одними и теми же фирмами (в строительстве); кооперационные соглашения между крупными и мелкими специализированными фирмами (система субподряда в автомобилестроении, франчайзинга в торговле и обслуживании автомобилей); стратегические альянсы (в сфере НИОКР). Сетевая организация включает в себя элементы специализации функциональной формы, автономность дивизиональной структуры и возможность переброски ресурсов матричной организации;
- *концепция виртуальных организационных форм* как добровольная временная форма кооперации независимых партнеров, коорди-

нируемая и объединенная с помощью современных информационных технологий и средств телекоммуникаций (электронная торговля, банковские операции, обучение, издательства, ярмарки), в результате чего изменяются связанные с пространством и временем представления о рынке.

Итак, в основе эффективного управления предприятиями лежат попытки найти компромисс

между противоречивыми требованиями организационной гибкости и экономии на масштабах деятельности. Комплексные инновации (единство технологических, организационных и управленческих инноваций) реализуются при четкой координации действий, мобилизации ресурсов и использовании нестандартных форм взаимодействия как внутри предприятия, так и на промышленных рынках.