

Развитие адаптивного управления организациями в условиях модернизации экономики

Бобокулов Рустам Ёркинович,
аспирант РЭУ им. Г.В. Плеханова
boboqulov_ry@mail.ru

Адаптивное управление является самостоятельным видом управления, а именно, гибким, инновационным управлением организациями, способными приспособиться к новой обстановке (конкурентной и внутренней среде с изменением планов и моделей в зависимости от ситуации: в период выхода предприятия из кризиса или при внедрении инноваций, или в случае осуществления организационного изменения) с помощью новых инструментов и методов управления.

Адаптивное управление аккумулирует знания о состоянии и развитии системы управления, методах и инструментах его применения в системных объектах, позволяет перейти от эмпиризма в теории и практике управления к профессионализму деятельности менеджеров, то есть к научно обоснованному выполнению управленческой деятельности. Особенно важно адаптивное управление для целей управления инновациями. Управление инновациями могут формироваться в составе научно-технических программ, реализуя задачи отдельных направлений программы, и самостоятельно, решая конкретную проблему по приоритетному направлению развития науки и техники.

Адаптивное управление инновациями направлен на разработку теоретических и практических вопросов, связанных с созданием, распространением и применением новых технологий и новой продукции. Технология выступает как объективная, материально организованная форма существования инновации.

Ключевые слова: адаптация, адаптивное управление, инновация, конкуренция, рынок.

В настоящее время производители сферы продукции или услуг постоянно вынуждены искать новые пути сокращения издержек производства и на новые рынки сбыта.

В экономической системе адаптивность является ее имманентной сущностью, от которой зависят их выживание, сохранение и развитие в меняющихся условиях конкурентной среды. Адаптивное управление выступает как одно из самых значимых системных свойств и может рассматриваться в качестве закономерности в каждой отдельной сфере.

Адаптивное управление является технологией управления, которая использует инновационные рычаги, а именно - новые инструменты и методы управления и позволяет организации приспособиться к новой обстановке [1].

Адаптивное управление основано на малой начальной информации об объекте, однако при этом обладает возможностью корректироваться по мере накопления информации о процессах, проходящих в объекте управления, и применяется для улучшения качества работы экономической системы. Особенно важно адаптивное управление для организации инновационной деятельности организации, поскольку эта деятельность характеризуется наибольшей неопределенностью.

Суть адаптивного управления инновациями состоит в том, что при изменчивой внешней среде во время центрировать усилия менеджеров и специалистов на освоение и использование достижений инновационного прогресса и внедрения этих на предприятии. Поэтому адаптивное управление является процессом, требующим от менеджеров гибкости и управленческого искусства, способности действовать творчески, если этого требуют обстоятельства.

Рассмотрев и проанализировав подходы зарубежных и отечественных ученых и экономистов к адаптивному управлению, можно сделать вывод о том, что его сущность заключается в выборе наилучших способов достижения целей организации на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов, сроков выпуска товаров, выполнения работ, оказания услуг, которые с учетом полноты использования ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых в будущем качественных и количественных результатов [2].

Следовательно, объектом адаптивного управления является настройка деятельности организации, направленная на выполнение ее функций: хозяйственной, социальной, экологической.

Алгоритм адаптивного управления организацией приведен ниже (Рисунок 1).

Предметом адаптивного управления выступают отношения участников процессов деятельности организации, а целью адаптивного управления является разработка и реализация управленческих решений, предприятия, направленных на удовлетворение спроса потребителей и получение достаточной и стабильной прибыли от результатов его производственно-хозяйственной деятельности в течение длительного времени.

Задачи системы адаптивного управления подразделяют на планово-расчетные, информационно-справочные и функциональные.

К планово-расчетным задачам относятся:

- а) определение потребности в материальных, трудовых и финансовых ресурсах, как для производства выпускаемых изделий, так и для подготовки и освоения новых;
- б) расчеты производственных мощностей предприятия и его структурных подразделений.

Информационно-справочные задачи включают в себя:

- а) разработку необходимой справочной и нормативной информации;
- б) формирование плановой документации;
- в) накопление и хранение справочной, нормативной и плановой информации.

К функциональным задачам относятся:

- а) подготовка и разработка плановых документов;
- б) решение кадровых вопросов;
- в) обработка данных, оптимизация плановых решений.

В адаптивном управлении одним из важных элементов является анализ и «синтез» внутренней среды. Если анализ показывает низкую эффективность организации, тог-

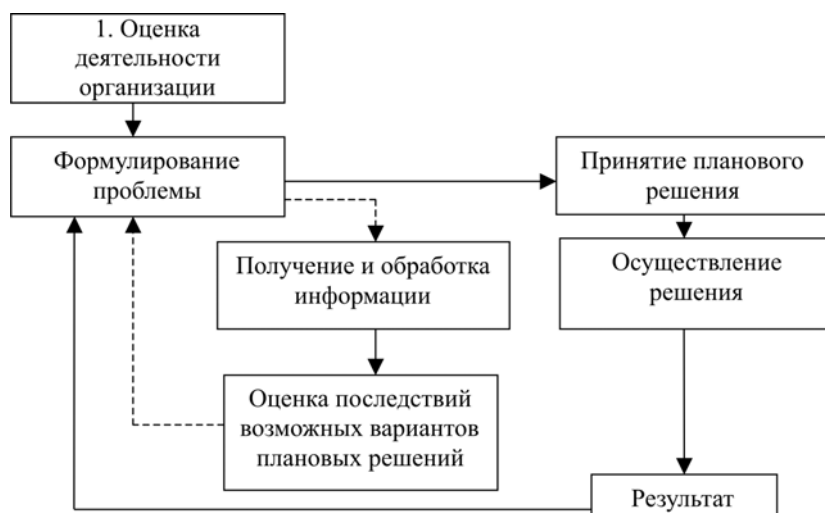


Рис. 1. Алгоритм адаптивного управления организацией.



Рис. 2. Производственная структура предприятия

да появляется необходимость внести изменения в практику и стратегию управления.

Приведем пример анализа внутренней среды для предприятия швейной отрасли, занимающейся пошивом мужских костюмов.

Организация управления производством. Структура организации производства предприятия может быть разделена на два звена (Рисунок 2):

- подразделения, осуществляющие выполнение технологических операций по производству швейной продукции;
- подразделения, функции которых состоят в обслуживании производственных подразделений и производственного процесса в целом.

Управление производством осуществляется Зам. директора по производству совместно с Начальником производства.

Производственная структура фирмы подчиняется непосредственно Генеральному директору и Зам. генерального директора по общим вопросам.

Управление производством осуществляется Зам. директора по производству совместно с Начальником производства. Производственная структура фирмы подчиняется непосредственно Генеральному директору и Зам. генерального директора по общим вопросам.

Основные функции производственных подразделений приведены ниже (Таблица 1).

Выводы по адаптивной организации производственного процесса

1. В целом производство построено в соответствии с технологией пошива и работает ритмично. Существенных простоев или неравномерности загрузки швейных цехов не выявлено. Менее рит-

мично проводятся работы в раскройном цехе, т.к. этот цех осуществляет начальные технологические операции.

2. Производственный цикл от начала раскроя ткани до передачи первых партий готовой продукции на склад составляет в среднем 5 рабочих дней. Единовременно на потоке производства в каждом из цехов находится 1, реже 2 артикула изделий.

3. Планирование производства в цехах осуществляется в оперативном порядке на ежедневных производственных совещаниях. При этом план по отшиваемым изделиям определяется на 1-3 дня.

4. Движение всех материальных потоков достоверно отражается в информационной базе и оформляется накладными на перемещение товара. В т.ч. отражаются передача и возврат бракованных изделий. Также в достаточном объеме мастерами цехов предоставляется отчетность о выпуске, расчете заработной платы и т.п.

5. Разделение труда в цехах регламентировано для всех производимых изделий для каждого работника. При этом предусмотрена взаимозаменяемость сотрудников по выполнению технологических операций, отражаемая в маршрутном листе.

6. Система контроля качества, действующая в производстве позволяет осуществлять сплошной и выборочный контроль качества продукции. Присутствует механизм материального стимулирования за некачественное выполнение работ.

7. Незавершенное производство (запасы на складах цехов) присутствует в незначительном объеме.

8. Не в полном объеме присутствует выполнение технологической поддержки производства квалифицированными технологами. Полностью обслуживается только Цех 2.

9. Экспериментальный цех несет функции в объеме дизайнерского и конструкторского отделов. Как таковое опытное производство отсутствует. Апробация пошива новой модели производится в поточном производстве с одновременной корректировкой технологии ее изготовления, что влечет к некоторым потерям рабочего времени и производительности.

Производственная программа. Производственная программа на сезон, разработанная и утвержденная руководством предприятия, своевременно доводится до производственных подразделений в виде плана на месяц. Производственная программа на сезон задает объемы выпуска готовых изделий по артикулам. Программа на месяц, кроме того, распределяет выпуск готовых изделий по цехам предприятия и само-

стоятельным фирмам, работающим по ко- операции с предприятием [3].

При планировании производственной программы учитываются два потока готовой продукции:

1. Готовая продукция, производимая на основе долгосрочных договоров с заказчиками (удельный вес 15% - 20%).

2. Готовая продукция, производимая на склад без имеющихся договоров с целью последующего продвижения на рынок (удельный вес 80% - 85%).

При выполнении производственной программы следует учитывать кроме указанных выше двух потоков готовой продукции также готовую продукцию, производимую во исполнение утвержденного месячного плана по оперативным заказам потребителей.

При планировании производственной программы учитывается фактор сезонности — спад продаж и соответственно производства совпадает со сменой сезонов. В январе — феврале и июле — августе фирма снижает объемы производства или прекращает выпуск готовой продукции, в остальные месяцы фирма стремится полностью загрузить производственные мощности.

При этом, максимальный объем выпуска по трем основным цехам следующий:

- цех № 1 — 300 — 320 пар брюк;
- цех № 2 — 30 — 35 зимних курток или 50 — 60 осенних курток;
- цех № 3 — 150 — 180 пар брюк и 20 — 25 курток.

По оценке производственного отдела в межсезонье выпуск готовой продукции снижается на 30 % (исключая периоды, когда производство останавливается), однако в производственной программе разброс уровня месячных заданий гораздо больше [4].

Отчеты о выполнении плановых заданий. Производственные подразделения отчитываются о выполнении плановых заданий по выпуску продукции и расходовании товарно — материальных ценностей и денежных средств на выполненные работы.

Проблемой организации адаптивного управления является то, что система производственных отчетов направлена на контроль за использованием материалов, но не приспособлена для накопления информации для аналитической работы и совершенствования процесса управления фирмой [5].

На данном этапе работы можно сформулировать следующие выводы и предложения:

Выводы по планированию производственной деятельности.

1. Планирование производственной программы из-за специфики технологии

Таблица 1

Основные функции производственных подразделений

Подразделение	Функции подразделения
Раскройный цех	<ul style="list-style-type: none"> Раскрой тканей на детали; Комплектация и дублирование изделий; Обеспечение бесперебойной загрузки швейных цехов; Контроль качества кроя.
Цех 1	<ul style="list-style-type: none"> Пошив брюк; Контроль качества изделий.
Цех 2	<ul style="list-style-type: none"> Пошив курток; ВТО, полная комплектация изделий, чистка и упаковка курток; Контроль качества изделий.
Цех 3	<ul style="list-style-type: none"> Пошив брюк и курток; Контроль качества изделий.
Цех ВТО	<ul style="list-style-type: none"> ВТО, полная комплектация изделий, чистка и упаковка брюк и курток; Контроль качества изделий.
Экспериментальный отдел	<ul style="list-style-type: none"> Разработка новых моделей, дизайн; Постановка на производство новых моделей; Изготовление лекал.
Отдел контроля качества	<ul style="list-style-type: none"> Постоянный контроль качества изделий на всех стадиях производства; Выявление причин появления брака.
Отдел главного технолога	<ul style="list-style-type: none"> Разработка технологического процесса изготовления продукции; Распределение технологических операций внутри цеха; Технологическое сопровождение производства.
Отдел главного механика	<ul style="list-style-type: none"> Техническая поддержка производственного оборудования.

производства в данном бизнесе не играет критической роли для производственных подразделений, поскольку они могут легко перестраиваться с выпуска изделий одного артикула на изделия другого артикула. Вместе с тем, неполная заполненность производственной программы по отдельным месяцам и вытекающая отсюда необходимость оперативно дозагружать месячные программы может вызвать потери и сбои на стыках «снабжение - производство», «производство - сбыт» и «сбыт — поступление денег».

2. Отсутствие комплексного плана предприятия на текущий финансовый год не дает возможности использовать некоторые инструменты менеджмента для аналитической работы и совершенствования управления деятельностью предприятия (в частности, принцип управления по отклонениям).

Существующая на предприятии система отчетов также не обеспечивает руководство необходимой информацией для аналитической работы. Рабочая группа на сегодняшний день не смогла получить информацию о фактическом выпуске, продажах (отгрузке) и возвратах готовой продукции по артикулам по месяцам отчетного года.

Отсутствие на предприятии долгосрочных планов (более 1 года) вынуждает предприятие проводить пассивную

конкурентную политику и может снижать эффективность или делать не совсем своевременными и согласованными планы реализации конкретных проектов.

Рекомендации по адаптивному производственному планированию.

- Целесообразно менять подходы к организации системы планирования и отчетности на предприятии. Система планирования должна развиваться в направлении повышения комплексности и увеличения горизонтов планирования, а система отчетности должна быть в большей степени приспособлена для генерирования аналитической информации. Для практической реализации предлагаемых мер было бы целесообразно создать координирующий центр по развитию системы планирования и отчетности (один человек для которого данная задача должна быть главной).
- При разработке планов на текущий финансовый год могут быть разные управленческие точки. Для данного предприятия такими точками могут быть прогноз сбыта или загрузка производственных мощностей. Руководство фирмы исходит из того, что отправной точкой является ориентация на потребителя и соответственно — прогноз сбыта.

С другой стороны — производственная программа загружена продукцией на основе долгосрочных заказов только на

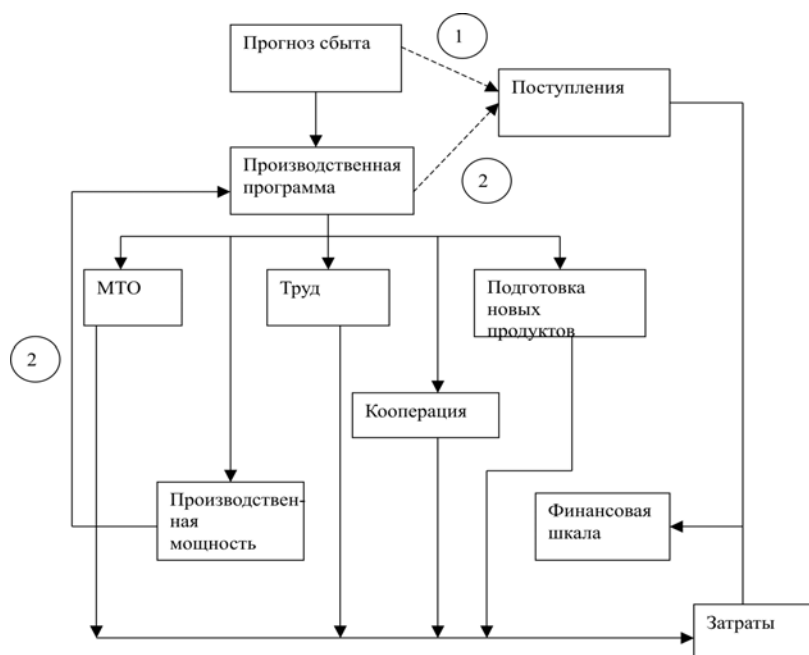


Рис. 3. Последовательность планирования производственных показателей

Таблица 2

Основные направления совершенствования адаптивного управления производственной деятельностью.

Суть предложений	Инструменты решения
Работа с имеющимися покупателями по продажам текущего ассортимента	
заставить покупателей планировать закупки на средне- (1-3 месяца) и долгосрочной (на сезон) период	порядок ценообразования (система скидок)
стимулировать покупателей увеличить оплату авансом и по факту получения товара	порядок ценообразования (система скидок)
Работа по привлечению новых покупателей (маркетинг)	
разработка порядка работы с потенциальными клиентами и стимулирование закупок	внедрение системы ФОССТИС
составление бюджета маркетинга	планирование маркетинга
Изменение работы менеджеров по продажам	
ведение базы данных по продажам в реальном масштабе времени с целью повышения эффективности работы менеджеров	программа Sales Expert и отчеты
ИЗМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
введение плановых и отчетных калькуляций (укрупненных), позволяющих контролировать издержки по артикулам	планирование издержек
формирование оптимального ассортимента с точки зрения соотношения «цена/постоянные издержки» и «цена/прибыль»	управленческий учет
контроль за уровнем и структурой оборотных средств (в запасах ТМЦ, незавершенном производстве, запасах готовой продукции на складе, товарном кредите, в дебиторско-кредиторской задолженности)	расчеты потребности в оборотных средствах
изменение способов финансового контроля за работой фирмы в текущем сезоне с целью получения своевременной, полной и достоверной информации для принятия решений	введение должности финансового менеджера
совершенствование документооборота при передаче товарно-материальных ценностей по всему производственно-сбытовому циклу (от службы снабжения до клиента)	порядок и процедуры работы отделов

15 – 20%, что говорит о том, что реально программа может строиться по другому сценарию (Ошибка! Источник ссылки не найден.). То или иное построение производственной программы требует разной направленности усилий отдела маркетинга и сбыта.

Пример направлений совершенствования адаптивного управления производственной деятельностью приведены ниже (Таблица 2).

Аналогично проводится анализ внешней среды предприятия, по результатам которого может потребоваться выпуск другой продукции или предоставление дополнительных услуг, требующих внесения изменений в политику предприятия.

При низком уровне адаптивности организация не может или не хочет приспосабливаться к изменениям внешней среды, что означает угрозу ее выживанию.

Управление с использованием методов адаптивного управления инновациями требует особого подхода, который. Это связано с тем, что динамика изменения параметров объекта намного выше, чем время адаптации алгоритмов такого типа.

Адаптивное управление обычными методами трудно контролировать и планировать, определенные результаты могут оказываться непредсказуемы, централизованные ответы должны быть не прямыми, а систематическими. Распоряжения руководства должны способствовать усилению подразделений, принимающих решения, а также координационной инфраструктуры, а не диктовать результаты и процессы.

Разработка и изучение новых методов управления и оценки деятельности по мере продвижения вперед станет новым подходом, потому что многие из прежних моделей управления будут недостаточными для выживания сложной организации будущего.

Литература

1. Веснин В. Р. Основы менеджмента. Учебник. — М.: Триада, ЛТД, 2011.
2. Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты. Пер. с англ. — М.: Школа бизнеса, 2000.
3. Масленников В.В., Каленский В.С. «Инновационное моделирование управления бизнесом». Глава в монографии «Инновационные ресурсы управления»/ Под ред. В.А. Козбаненко — М.: ГУУ, 2011.
4. Валентей С.Д., Гранберг А.Г. Движение регионов России к инновационной экономике. М.: Наука, 2006.
5. Бухвальд, Е.М. Инновационное развитие регионов: роль децентрализации полномочий // Пространственная экономика — 2013. — №1.