

Секция 3

МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ И ЛОГИСТИКА

Г.Г. Гоцкий, канд. экон. наук, доцент
УО «Белорусский государственный экономический университет»
(Республика Беларусь, Минск)

МОДЕРНИЗАЦИЯ И МЕНЕДЖМЕНТ: ПРАКТИКА В СВЕТЕ ТЕОРИИ

В отношении динамики модернизации, которая в своей основе является объективным процессом инициации формирования нового и замены традиционного или его частей на новые, следует отметить те области, которые в общественном сознании воспринимаются с большими трудностями и требуют дополнительных усилий, прежде всего в понимании центральных вопросов: «Зачем», «Что» и «Как». И если за ответ на первый вопрос отвечает познание (новое знание как результат познания), то на второй отвечает наша информированность о новых потребностях, которые следует удовлетворить. И, наконец, ответ на третий вопрос заключается в способности менеджмента найти средства встраивания нового в действующую систему. Нужно иметь в виду то, что традиционное (старое?) всегда противится новому. Причиной этому является психологическая приемлемость проверенных схем, систем, механизмов, процессов и норм, которые вместе взятые отражают вполне определенную степень их полезности. Эту мысль отражает поговорка «От добра - добра не ищут». Но нельзя не согласиться и с тем, что новые, более высокие цели, задачи, средства и результаты требуют некоторой новизны, которая должна обладать некоторой степенью радикализма. Традиционное противостоит новому всегда, в связи с чем новое должно доказать свою полезность, и наоборот.

Эволюция как базисное явление социодинамики свидетельствует о наличии как минимум нескольких «законов» этого процесса: преемственности (выживание в долгосрочном периоде), целесообразности (не нужное – отмирает) и сложности (усложнение как способ адаптации). Первый из них означает сохранение и перенос «строго» на новые поколения, что относится к традиционализму. Второй диктует изменения структурных элементов таким образом, что целое избавляется от лиш-

него, экономя энергию на поддержание существования главного – себя. Третий постулирует необходимость усложнения структурно-функциональных компонентов целого главным образом за счет новых связей между ними. Здесь уместно вспомнить постулат общей теории систем – открытые системы по умолчанию руководствуются «культурным кодом», который воспроизводит систему бесконечно. Выход состоит в изменении **культурного кода**, замене нормы. Об этом ниже.

Ключевой вопрос модернизации состоит в настройке системы познания на создание **идеализированного образа** объекта модернизации, что в функциональном отношении является работой стратегического планировщика. Явную форму работы над идеализированным продуктом демонстрирует мировой автопром на примере концептуального автомобиля. Концептуальный автомобиль соединяет новые идеи с традиционными решениями. Ясно, что в отношении менеджмента данная проблематика относится к социодинамике – научной области, исследующей процессы зарождения и использования нового как продукта социальной деятельности. Практика показывает, что комбинаторика противоположностей (например, противоречивых потребностей) способствует получению совершенно нового целого с уникальными характеристиками. Простейшие примеры такого соединения мы обнаруживаем в магазине, который нам нравится, или кафедре, члены которой демонстрируют сотрудничество в решении новых задач, получая при этом удовлетворение. Сортировка нового на «нужное» и «не нужное» происходит всегда и, как показывает история, ей свойственные ошибки и заблуждения, а также случаи, когда новое не находит применения. Лидеры рынка демонстрируют успешные проекты как раз в силу того, что они смогли сформулировать новые потребности, которые оценил потребитель. Однако нас более всего интересует практика и причины **отсутствия потребности в лидерстве**, степень которого топ менеджмент видит в копировании известных ему «образцов», нацелен на региональное лидерство и не замечает глобальных перемен и смирился с существующим положением дел. Подавляющее число отечественных предприятий как раз находятся в таком состоянии менеджмента. Проблемы данного типа, которые имеют потенциал быть продуктивными по мере их более пристального изучения и разрешения, рассмотрены в таблице.

Таблица – Характеристика классических проблем менеджмента

Классические проблемы менеджмента, требующие разрешения	Причины их возникновения
Отсутствие потребности в лидерстве	Превалирует или не работает «культурный код»
Дефицит лидерства у топ менеджмента	В интегрированном виде выражается в отсутствии должных усилий по формулированию т.н. «идеальной цели»
Недооценка значения идеализированного представления о будущем состоянии	Удовлетворение существующим положением или слабая озабоченность идеальными состояниями
Недостаток знания о причине, вызвавшего проблему	Недостаточная степень ее изученности как следствие ее новизны; например, прогнозирование применяется к переменным, на которые оказывается влияние, не зависящее от планировщика
Нехватка времени для идентификации изменений переменных внешней среды	недостаточная степень готовности к распознаванию и оценке динамики изменений переменных внешней среды: – неготовность сенсорной функции наблюдателя к контролю за актуальными переменными; – неготовность дискриминатора своевременно информировать лицо, принимающее решение, о наличии проблемы
Близорукость организации	– склонность менеджмента к измерению и оценке очевидных и легко поддающихся оценке переменных; – невозможность контроля многих переменных одним лицом одновременно
Дефицит лидерства в области персонала	отсутствие корпоративного стандарта в отношении критериев выявления лучших среди персонала, а также процедуры фиксации, накопления фактов о сделанных поступках и интеграции этих данных

Возвращаясь к контексту, заявленному в названии статьи, можно с большей уверенностью констатировать следующее. Если *инновационность* представляет собой растущую способность ставить и решать проблемы нетривиальным образом, то *инновационность восприятия* представляет собой такую систему обнаружения проблем, которая позволяет не только своевременно их обнаруживать, но и приписывать этим проблемам нетривиальное содержание. Последнее важно в силу того, что постановка проблемы сильно детерминирует процесс ее изучения и разрешения.

Все это позволяет сформировать подход к измерению и оценке степень инновационной восприимчивости – явления, управление которым

пока что не находит своего места в модернизации менеджмента. Он дает менеджменту инструмент, позволяющий повысить степень ясности, что именно является «узким местом», которое следует снять.

Измеряя локально степень инновационной восприимчивости следует ориентироваться на два обобщающих индикатора: рост продаж новых образцов товаров и долю выручки от реализации новой продукции в общей выручке предприятия. Отсюда вытекает потребность в легитимном стимулировании топ менеджмента за организацию и развитие отношения инновационной восприимчивости. Инновационная восприимчивость представляет собой ключевую компетенцию топ менеджмента, которая не только инициирует стремление к лидерству, но и в обобщающем виде характеризует позицию лидера.

Для целей оперативного управления можно использовать следующие оценочные конструкции.

Статика инновационной восприимчивости:

1. K_a = Количество высказанных идей \ Количество зарегистрированных идей, где K_a – коэффициент активности восприятия идей (предложений);

2. K_p = Количество зарегистрированных идей \ Количество проектов внедрения, где K_p – коэффициент практического восприятия идей (предложений);

3. K_r = Количество внедренных идей \ Количество высказанных идей, где K_r – коэффициент реализации предложений;

4. K_i = $K_a \times K_p \times K_r$, где K_i – общий коэффициент инновационной восприимчивости.

Динамика инновационной восприимчивости:

1. I_v = K_{i0} \ K_{ib} , где I_v – интегральный индекс динамики инновационной восприимчивости; K_{ib} – общий коэффициент восприятия идей (предложений) базового периода; K_{i0} – общий коэффициент восприятия идей (предложений) отчетного периода.

Если данную оценку применить по отношению к долгосрочным стратегическим проектам, то появляется возможность количественной оценки статике и динамики модернизации предприятия и менеджмента.

Сегодня пристального внимания заслуживают примеры, которые интересны как в части постановки, так и в части инструментов. То множество примеров успехов и неудач, которое наблюдается в отечественном опыте модернизации, базируются по своей фундаментальной сути на признании или недооценке организационного знания, являющегося уникальным конкурентным преимуществом любого предпри-

ятия. Лидеры отечественной экономики нацелены на стимулирование производства нового организационного знания и его тиражирования в рамках корпоративных программ обучения персонала. Типичный пример – «Алютех групп», менеджмент которого относится к организационному знанию как к ценному активу предприятия. Отсюда следует важность содержания корпоративной постановки работы с возникающими проблемами, которую менеджмент «Алютех групп» решает, разрабатывая корпоративные инструменты нормирования организационного поведения. В части работы с персоналом, например, «Алютех групп» имеет 20 корпоративных стандартов, которые нацелены на производство и тиражирование организационного знания.

Все это, взятое вместе, позволяет переосмыслить представления о том, как будет развиваться менеджмент. Об этом свидетельствуют публикации последних лет [2, 3]. Р.Акофф предложил в своих работах вполне конструктивный выход: мультиразумную систему и ее методологический инструмент – интерактивный менеджмент. Здесь уместно вспомнить фразу Н.Винера: «Управление – это связь», что делает более ясной идею формирования круга заинтересованных лиц в разработке и достижении целевых установок и вовлечения их в процесс принятия решений на основе понимания роли информации и связи. Однако нужно иметь в виду, что в отличие от технических систем, социотехнические системы демонстрируют существенно более высокую степень сложности, изменчивости и неопределенности, присущую им. С учетом этого, менеджменту следует поддерживать стремление к упрощению, определенности и стабильности. Однако практика показывает склонность менеджмента к усложнению, а также недооценку отрицательной обратной связи в достижении стабильности. Яркими примерами в этом отношении являются нарастающее дробление функций аппарата управления, что приводит к быстрому увеличению степени сложности системы управления, а также закредитованность предприятий в рамках политики «больше производства – больше кредитов». В особенности это относится к т.н. бюджетобразующим предприятиям государственной формы собственности.

Практика менеджмента также демонстрирует доминирующую тенденцию воспроизводства отношений, которые с точки зрения применяемых инструментов тяготеют к стандартным решениям, которые оправданы в ситуациях, когда решения нужно принимать быстро. Достоинство стандартных решений проявляются в ситуациях с нехваткой времени, но они не содержат новизны и не учитывают в пол-

ной мере особенности решаемой проблемы. С другой стороны, менеджмент по-прежнему склонен использовать традиционный анализ, при котором целое расчленяется на составные части, а переменные рассматриваются как независимые друг от друга. Имитация, частичная оптимизация, частые изменения правил указывает на то, что нетривиальные решения остаются большой редкостью в практике управления. Это однозначно указывает на то, что опираться только на здравый смысл при решении проблем оказывается недостаточным посылом, а интеллект, как важнейший ресурс, задействован недостаточно. Поэтому идеализация прошлого и/или копирование передового опыта уже недостаточно для успешного решения проблем.

Литература.

1. Гиг ванн Дж. Прикладная общая теория систем. – Москва: Мир, 1981.
2. Гараедаги Дж. Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами. – Минск: Гривцов Букс, 2010.
3. Акофф Р. Акофф о менеджменте. – С-Петербург: Питер, 2002.
4. Гоцкий, Г.Г. Поиск новой нормы как суть инновационной активности и фактор эволюции в экономике / Г.Г. Гоцкий // Вестник белорусского государственного экономического университета. – 2009. – № 6. – С.12-16.
5. Гоцкий Г.Г. Проблемы динамики инновационной активности в национальной экономике. БГЭУ, Статья в сборнике научных трудов форума молодых ученых, 2010.
6. Гоцкий Г.Г. Куда развивается менеджмент? / Г.Г. Гоцкий // Материалы IV Международного форума молодых ученых. – Минск: БГЭУ, 2011. – С. 17-23.
7. Гоцкий Г.Г. Количественный подход к обоснованию управленческих решений. / Г.Г. Гоцкий // Материалы V Международного форума молодых ученых. – Минск: БГЭУ, 2012. – С. 16-20.
8. Гоцкий Г.Г. Прикладные проблемы формирования национальной инновационной системы. / Г.Г. Гоцкий // Научные труды БГЭУ. Юбилейный сборник. – Минск, 2008. – С. 87-93
9. Гоцкий Г.Г. Будущее менеджмента в контексте развития связи как культурологический ответ на естественные трудности восприятия проблем./ Г.Г.Гоцкий // Материалы VI Международного форума молодых ученых. – Минск: БГЭУ, 2013. – С. 60-63.