На правах рукописи

Сащенкова Евгения Николаевна

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЕЙ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ РАДИОЭЛЕКТРОННОЙ ОТРАСЛИ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)

Специальность 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность; управление инновациями и инвестиционной деятельностью)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ижевск
2009

Работа выполнена в ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Удалов Федор Егорович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Некрасов Владимир Иванович
кандидат экономических наук
Стародумов Андрей Анатольевич

Ведущая организация: ГОУ ВПО «Нижегородский государственный технический университет»

Защита состоится 23 июня 2009 года в 17.00 часов на заседании диссертационного совета ДМ212.275.04 при ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп.4, ауд.434

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет».

Электронная версия автореферата размещена на официальном сайте ГОУ ВПО «УдГУ»: http:///v4.udsu.ru/science/abstract

Автореферат разослан «20» мая 2009 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета
к.э.н., профессор А.С. Баскин

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В современных условиях хозяйствования главным фактором функционирования рынка является не статическая конкуренция между действующими производителями существующих товаров, а реальная или потенциальная конкуренция со стороны новых товаров или предприятий, использующих современные технологии. Поэтому для успешного функционирования современным промышленным предприятиям необходимо эффективно реализовывать стратегии инновационного развития.

В настоящее время доля России в мировом объеме торговли гражданской наукоемкой продукцией оценивается в 0,3-0,5% , в то время как аналогичная доля США – 36%, Японии – 30%, Германии – 17%, Китая – 6%. От уровня инновационной активности и восприимчивости высокотехнологичных промышленных предприятий и эффективности стратегического управления инновационными процессами зависит будущее социально-экономическое развитие России.

Большинству современных промышленных предприятий недостает не только разработанных стратегий инновационного развития, но и необходимых ресурсов для формирования подобных стратегий. Поэтому не случайно, что в качестве объектов исследования рассматриваются промышленные предприятия Нижегородской области, научно-технологический потенциал которой позволяет осуществлять уникальные технологические разработки, конкурентоспособные на мировом рынке. При этом, как правило, тематика инновационных разработок направлена на повышение качества и надежности производимой продукции. И в принципе это правильная позиция, если она учитывает, что важнейшим элементом стратегии развития промышленных предприятий является сокращение временного промежутка между инновационным предложением и его практическим использованием в производстве.

В данных условиях необходимы инструменты и механизмы эффективного управления стратегическим развитием промышленных предприятий, направленные, прежде всего, на восстановление и развитие стратегического потенциала предприятий и повышение их инновационной активности и восприимчивости в целом.

Вышеизложенным обусловливается актуальность диссертационного исследования, направленного на поиск решения проблем управления стратегией развития промышленных предприятий.

Направления исследования соответствуют п. 15.4 (инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах); п. 15.26 (методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации и управления отраслями и предпрятиями машиностроительного комплекса); п. 4.10 (разработка институциональных форм, эффективных структур и систем управления инновационной деятельностью) паспорта специальностей ВАК.

Степень научной разработанности проблемы. Основы стратегического управления отражены в работах И. Ансоффа, Л.И. Абалкина, О.С. Виханского, С. Вутона, Я. Корнаи, М. Мескона, М. Портера, Д. Розенберга, Т. Хорна, и др.

Общим проблемам стратегической и инновационной деятельности посвящен целый ряд научных исследований российских и зарубежных ученых: А.Е. Варшавского, Г.А. Краюхина, Ю.В. Яковца, К. Найта, П. Витфилда, Б.Санто, П. Дракера, Т.А. Акимовой, Д.М. Гвишиани, Л.И. Евенко, М. Магуры, Б.З. Мильнера, Н.Н. Тренева, Е.Г. Ойхмана, У.Г. Оучи, Р. Холла, Э. Шейна, С. Ханди, М. Хаммера, Дж. Чампи, А. Хармана, Г.Менша, Х.Фримена, А.И. Пригожина, Й. Шумпетера и др.

Различные аспекты оценки эффективности управления стратегическими инновационными процессами представлены в работах В.М. Аньшина, Е.М. Блинова, С.Ю. Глазьева, М.В. Мельника, Б.Я. Татарских и др.

Тем не менее, существует достаточно много проблем при формировании эффективного механизма управления стратегиями развития на промышленных предприятиях. В частности, практически не уделяется должного внимания количественной оценке стратегического потенциала предприятий, а также отсутствует комплексный подход в оценке инновационной активности и восприимчивости как основы стратегии развития современных промышленных предприятий. В отечественной науке недостаточно проработан механизм и проблемы современного корпоративного строительства, которые положены в основу российской инновационной политики, а огромный опыт зарубежных корпораций в «чистом» виде не может быть применим на отечественных предприятиях.

На основании вышеизложенного **целью** диссертации является исследование теоретических подходов и разработка практических рекомендаций по совершенствованию механизма управления стратегическим развитием отечественных предприятиях радиоэлектронной отрасли.

В соответствии с целью исследования определены следующие **задачи**:

- раскрыть стратегическую сущность инновационных процессов и проблемы управления стратегическо-инновационным развитием предприятий;
- исследовать эволюцию моделей стратегического управления предприятиями в отечественной и зарубежной практике;
- определить основные стратегии развития промышленных предприятий;
- разработать методику оценки стратегического потенциала, организационно-управленческого ресурса и организационной культуры промышленных предприятий, определяющих выбор и реализацию стратегии их развития;
- предложить модель интеграции предприятий радиоэлектронной отрасли, направленную на эффективную стратегию развития;

- сформулировать основные характеристики организационной культуры и организационной структуры управления, необходимые предприятиям для эффективного управления стратегией развития.

Объектом исследования являются предприятия радиоэлектронной отрасли Нижнего Новгорода и Нижегородской области.

Предметом исследования являются организационные, экономические и управленческие аспекты стратегии развития современных промышленных предприятий.

Теоретической и методологической базой диссертационного исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов по исследуемой проблеме, законодательные и нормативные акты Российской Федерации, материалы научно-практических конференций, методические и статистические данные справочных изданий Госкомстата РФ, материалы, полученные непосредственно в процессе исследований на предприятиях.

Основные результаты исследования получены на основе применения общенаучных методов системного и комплексного подходов, экспертного, сравнительного, функционального методов анализа, а также традиционных приемов анализа: анкетирования, наблюдения, группировки, обобщения.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- определены основные управленческие стратегии развития промышленных предприятий, повышающие их инновационную активность и восприимчивость;

- выявлены и проранжированы факторы, определяющие направления стратегии развития промышленных предприятий в современных условиях;

- разработана комплексная методика анализа механизма управления стратегией развития предприятий, включающая измерение уровня развития стратегического потенциала, а также оценку организационно-управленческого ресурса и анализ внутренней и внешней среды предприятий;

- предложена интегрированная структура объединения радиоэлектронных предприятий, направленная на повышение эффективности стратегическо-инновационной деятельности предприятий;

- сформулированы основные требования к организационной культуре и организационной структуре промышленных предприятий для эффективного управления стратегией развития.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования ее результатов при формировании стратегий развития современных промышленных предприятий и корпораций.

Результаты работы, выводы и предложения, сделанные в теоретической и практической частях исследования, могут быть использованы в преподавании курсов «Стратегический менеджмент», «Инновационный менеджмент», а также на курсах переподготовки и повышения квалификации руководителей.

Апробация исследований. Основные результаты проведенных исследований докладывались на ряде международных и российских научных и научно-практических конференций в городах: Н.Новгород (2006, 2007), Пенза (2006, 2008), Ижевск (2008), Саратов (2009).

По теме диссертации опубликовано 9 печатных работ, в том числе 2 работы в изданиях, рекомендованных ВАК, общим объемом 2,6 п.л., в т.ч. авторских 1,93 п.л.

Объем и структура работы. Диссертация изложена на 163 страницах машинописного текста. Она состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, содержит 29 рисунков, 17 таблиц, 1 приложение на 7 страницах. Список использованных информационных источников включает 165 наименований.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, дана характеристика степени научной разработанности

проблемы, сформулированы цель и задачи исследования, определены предмет, объект, научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы, отражена ее апробация.

В первой главе «Теоретические аспекты управления стратегией развития предприятий в современных условиях» определена стратегическая сущность управления инновационными процессами, представлены основные зарубежные и отечественные модели стратегий управления предприятиями, выделены основные стратегии развития современных промышленных предприятий.

Во второй главе «Исследование механизма управления стратегией развития предприятий радиоэлектронной отрасли» на основе разработанной методики количественной оценки уровня стратегического потенциала в сочетании с экспертным анализом организационно-управленческого ресурса и внутренней и внешней среды предприятий проведен анализ инновационной активности и восприимчивости радиоэлектронных предприятий радиоэлектронной отрасли как основной стратегии их развития.

В третьей главе «Направления совершенствования механизма управления стратегическим развитием промышленных предприятий» представлены проект создания интегрированной структуры объединения радиоэлектронных предприятий и механизм формирования стратегическо-инновационной организационной культуры предприятий, способствующие эффективному управлению стратегией развития в современных условиях.

В заключении сформулированы выводы по результатам диссертационной работы.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Определены основные управленческие стратегии развития промышленных предприятий, повышающие их инновационную активность и восприимчивость.

В диссертационной работе обосновывается, что от реализуемых предприятиями управленческих стратегий развития зависят характер стратегических процессов, происходящих на предприятиях, сопутствующие им проблемы, которые руководители должны решать в первую очередь, а также индикаторы эффективности данных процессов.

Поэтому разграничение основных управленческих стратегий развития позволяет более четко и дифференцированно ответить на три ключевых вопроса, что отражено в таблице 1:

1. Что является объектом управления?
2. Какие результаты представляют наибольший интерес?
3. Каковы основные управленческие проблемы?

Таблица 1

Основные управленческие стратегии развития промышленных предприятий

	Управленческие стратегии развития	**Объект управления**	**Результаты**	**Управленческие проблемы**
Инновационная активность	**1. Предприятие – нововведение**	Создание эффективных организационных форм	Выживание предприятия	Обеспечение определенной стабильности внутри предприятия и общественной поддержки извне
	2. Предприятие – создатель нововведения	Разработка нововведения	Скорость разработки нововведения	Поддержание и развитие творческой активности и продуктивности персонала
	3. Предприятие – разработчик и пользователь нововведения	Решение внутренних проблем	Скорость «внутренней» инновации	Побуждение к разработке и выдвижение идей, направленных на улучшение дел
Инновационная восприимчивость	**4. Предприятие – пользователь нововведения**	Принятие или распространение инновации	Скорость внедрения нововведений	Выбор перспективного нововведения, организация его поддержки, внедрения и обеспечение его эффективного использования

Часто происходит отождествление таких понятий, как инновационная активность и инновационная восприимчивость. Последнее понимается как неотъемлемая часть инновационной активности, а предприятия, успешно реализующие уже известные новшества, признаются инновационно активными. В диссертации констатируется, что инновационную активность следует определить как деятельность предприятий по созданию нововведений. Инновационную восприимчивость – как адаптацию предприятий к уже существующим нововведениям. При этом инновационная восприимчивость предприятий не указывает однозначно на их инновационную активность. Тем не менее, инновационные процессы и процессы адаптации инноваций требуют от предприятия наличия множества ресурсов (схожих по многим параметрам), приводят к часто одинаковым результатам и являются важнейшим элементом стратегии развития современных промышленных предприятий.

2. Выявлены и проранжированы факторы, определяющие направления стратегии развития промышленных предприятий в современных условиях.

Факторы, влияющие на стратегию развития промышленных предприятий, можно представить в виде иерархических колец, каждое из которых располагается по степени важности для эффективного стратегического управления, что отражено на рисунке 1.

Рис. 1. Факторы, определяющие стратегию развития промышленных предприятий

Базовыми элементами, позволяющими оценить принципиальную возможность реализации стратегии развития современных промышленных предприятий, являются стратегический потенциал – совокупность кадровых, материально-технических, информационных и финансовых ресурсов, необходимых для реализации стратегии развития – и соответствующий организационно-управленческий ресурс, что отражено на рисунке 2.

Рис.2. Структура стратегического потенциала и организационно-управленческого ресурса

Следующим по значимости фактором, влияющим на управление стратегией развития промышленных предприятий, является внутренняя среда предприятия, которая отражает не что иное, как нацеленность сотрудников предприятий, и в первую очередь руководства, на эффективную стратегию развития; отношение персонала к сопутствующим стратегической деятельности переменам; существующую на предприятии систему мотивации для преодоления сопротивления новому и т.п. и определяется, прежде всего, уровнем организационной культуры, существующей на предприятии.

Особенность фактора внешней среды предприятия заключается в том, что им нельзя управлять, а его можно только умело использовать. Он включает в себя нормативно-правовую базу, имеющую отношение к функционированию предприятия, социально-экономическую и политическую обстановку в стране и ряд других параметров.

3. Разработана комплексная методика анализа механизма управления стратегией развития предприятий, включающая измерение уровня развития стратегического потенциала, а также оценку организационно-управленческого ресурса и анализ внутренней и внешней среды предприятий.

Для количественной оценки уровня развития стратегического потенциала предприятий в диссертации определены основные показатели, характеризующие его отдельные составляющие, представленные в таблице 2.

Таблица 2

Частные показатели стратегического потенциала предприятий

Кадровый потенциал	**Материально-технический потенциал**
1.Коэффициент общей обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, % 2.Доля высококвалифицированных кадров (имеющих ученые степени докторов и кандидатов наук), % 3.Средний возраст кадров, год 4.Коэффициент общего оборота кадров, % 5.Производительность труда среднегодовая, тыс.руб./чел. 6.Среднемесячная заработная плата, руб.	1.Показатель фондовооруженности труда, тыс. руб./чел. 2.Средний износ производственных мощностей, % 3.Фондоотдача, руб./ 1руб. стоимости основных фондов 4.Коэффициент обеспеченности работ материальными средствами, %
Научно-информационный потенциал	**Финансово-экономический потенциал**
1.Относительный объем НИОКР, % 2.Информационная вооруженность труда, % 3.Участие организации в выставках, смотрах, конкурсах (по количеству экспонатов), ед. 4.Участие специалистов предприятия в работе семинаров, конференций, симпозиумов различного уровня (по количеству докладов и выступлений), ед. 5. Количество патентов, полученных в анализируемом периоде, по разработкам организации; ед.	1.Коэффициент автономии, % 2. Коэффициент текущей ликвидности, доля 3.Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, доля 4. Рентабельность продукции, % 5. Прибыль на одного работающего, тыс. руб./чел.

На основе этих данных рассчитывается система частных индексов, по следующим формулам:

$$n = \frac{k_t}{k_{t-1}} \quad \textbf{(1)}, \qquad n = \frac{k_{t-1}}{k_t} \quad \textbf{(2)},$$ где

n – оцениваемый коэффициент;

k_t –значение используемого показателя в текущем году;

k_{t-1} - значение этого же показателя в предыдущем году (или эталонное значение – среднее по отрасли или полученное экспертно).

Первая формула используется для показателей, положительная тенденция которых заключается в постоянном увеличении их числового значения, вторая формула используется для тех показателей, положительная тенденция которых заключается в постоянном снижении их числового значения.

После нахождения всех показателей по каждой из составляющих стратегического потенциала промышленного предприятий вычисляется функция Ω, определяющая уровень его развития в соответствующем направлении:

$$\Omega_i = \sum_{j=1}^{m} s_j n_{ij}$$, при этом $$\sum_{j=1}^{m} s_j = 1$$ (3), где

Ω_i – уровень i-й составляющей стратегического потенциала предприятия;

n_{ij} - j-й показатель i-й составляющей стратегического потенциала предприятия;

s_j – рейтинг j-го показателя;

m – число показателей в составе данной составляющей стратегического потенциала предприятия.

Общий показатель инновационного развития промышленных предприятий определяется по формуле:

$$\Psi = \sum_{i=1}^{l} r_i \Omega_i$$, при этом $$\sum_{i=1}^{l} r_i = 1$$ (4), где

□ – уровень стратегического потенциала предприятия;

Ω_i – уровень i-й составляющей стратегического потенциала предприятия;

r_i – рейтинг i-й составляющей стратегического потенциала предприятия;

l – число составляющих стратегического потенциала предприятия.

Расчет интегральных оценок в баллах осуществляется с использованием методов научной экспертизы, позволяющей установить относительную значимость каждой составляющей стратегического потенциала, а также значимости отдельных показателей внутри составляющей. Экспертная комиссия распределяет коэффициенты значимости по группам, а затем внутри каждой группы, используя при этом аналитические методы или методы экспертизы (метод предпочтения, парного сравнения, расстановки приоритетов и др.). Сумма оценок, данных каждым экспертом по группам, а также по показателям внутри каждой группы, должна быть равна 1. Критериальные значения показателей n, Ω, □ представлены в таблице 3.

Таблица 3

Критериальные значения показателей n, Ω, □

Значения n, Ω, □	**Характеристика**
n, Ω, □ < 0,6	резкое ухудшение состояния стратегического потенциала предприятия
0,6 < n, Ω, □ < 0,9	низкий уровень развития стратегического потенциала предприятия, отрицательная динамика
0,9 < n, Ω, □ < 1,1	средний уровень развития стратегического потенциала, отсутствие или незначительная динамика
1,1 < n, Ω, □ < 1,4	высокий уровень развития стратегического потенциала, положительная динамика
n, Ω, □ > 1,4	существенный рост стратегического потенциала предприятия

Разработанная методика количественной оценки уровня развития стратегического потенциала была апробирована на Нижегородских приборостроительных предприятиях радиоэлектронной отрасли: ФГУП «ННИПИ «Кварц», ФГУП «Нижегородский завод им. М.В. Фрунзе», ФГУП «КБ «Квазар», ФГУП «СКБ «РИАП».

Обобщающие результаты практического использования методики представлены в таблице 4.

С помощью экспертного анализа были определены типы организационной культуры, сложившейся на этих предприятиях, и степень отличия от культуры, необходимой для более успешной стратегическо-

инновационной деятельности предприятий. Результаты этого анализа представлены на рисунке 3.

Таблица 4

Уровень развития стратегического потенциала радиоэлектронных предприятий

Наименование предприятия // Ω	ФГУП «ННИПИ «Кварц»	ФГУП «НЗ им. М.В. Фрунзе»	ФГУП «КБ «Квазар»	ФГУП «СКБ «РИАП»	r
Кадровая составляющая, $\Omega_{кадр}$	1,05	1,08	1,12	1,22	0,25
Материально-техническая составляющая, Ωмат-техн	1,07	1,08	1,07	1,03	0,25
Научно-информационная составляющая, Ωн-инф	0,86	1,43	0,84	0,84	0,2
Финансово-экономическая составляющая, Ωфин-эк	1,34	1,82	1,4	1,16	0,3
$r * \Omega_{кадр}$	0,26	0,27	0,28	0,31	X
$r * \Omega_{мат-техн}$	0,27	0,27	0,27	0,26	X
$r * \Omega_{н-инф}$	0,17	0,29	0,17	0,17	X
$r * \Omega_{фин-эк}$	0,4	0,55	0,42	0,35	X
Ψ	**1,1**	**1,38**	**1,14**	**1,09**	**X**

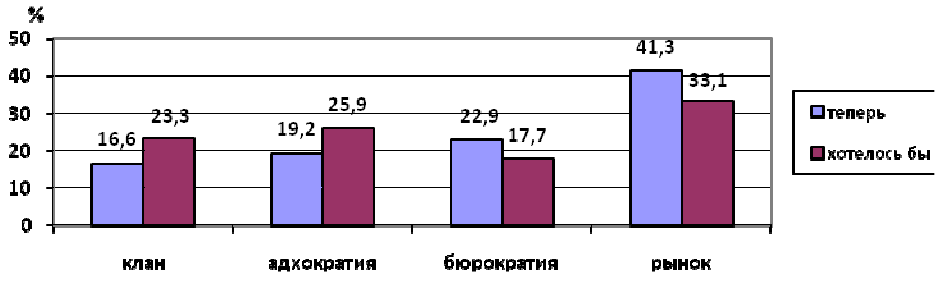


Рис. 3. Интегрированная организационная культура радиоэлектронных предприятий

Большинство экспертов определили тип организационной культуры, сложившейся на предприятии как рыночный или бюрократический, причем эксперты среднего и низшего иерархического уровня управления чаще характеризовали организационную культуру как бюрократию. Все эксперты

указали на необходимость изменения сложившегося типа организационной культуры в сторону адхократии и клана. При этом эксперты-руководители среднего и низшего иерархического уровня управления отдают предпочтения клановой культуре, а эксперты высшего звена управления – адхократической, как наиболее свойственной, с их точки зрения, инновационным предприятиям.

На основе индекса организационного благополучия, который определялся как сумма математических разностей в процентах ответов экспертов по каждому из вопросов между положительными и отрицательными, с точки зрения смысла и наименования индекса, группами ответов, деленная на количество вопросов анкеты, было определено отношение сотрудников к организационно-управленческому ресурсу, сложившемуся на предприятиях.

Интегральный индекс организационного благополучия в целом по предприятиям, по результатам анализа, составил 0,15, при максимальном его уровне равном 1, а данные по группам экспертов представлены на рисунке 4.

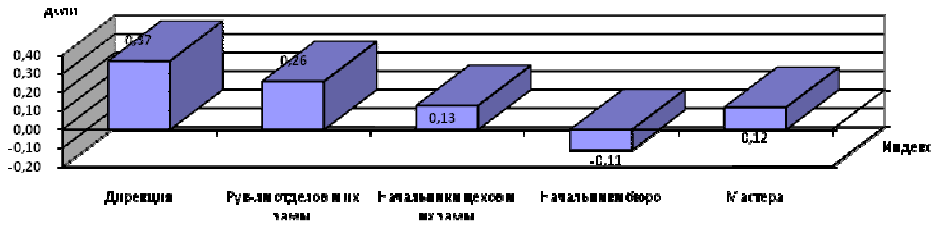


Рис.4. Интегральный индекс организационного благополучия радиоэлектронных предприятий

В диссертационной работе рассмотрены следующие аспекты организационно-управленческого ресурса: рабочая атмосфера; информационно-деловой обмен; власть и дисциплина; мотивация и стимулирование, представленные на рисунке 5.

По результатам СТЭП-анализа, проведенного с помощью экспертных методов, было установлено влияние (по 5-бальной шкале) внешней среды на стратегию развития исследуемых предприятий, представленное на рисунке 6.

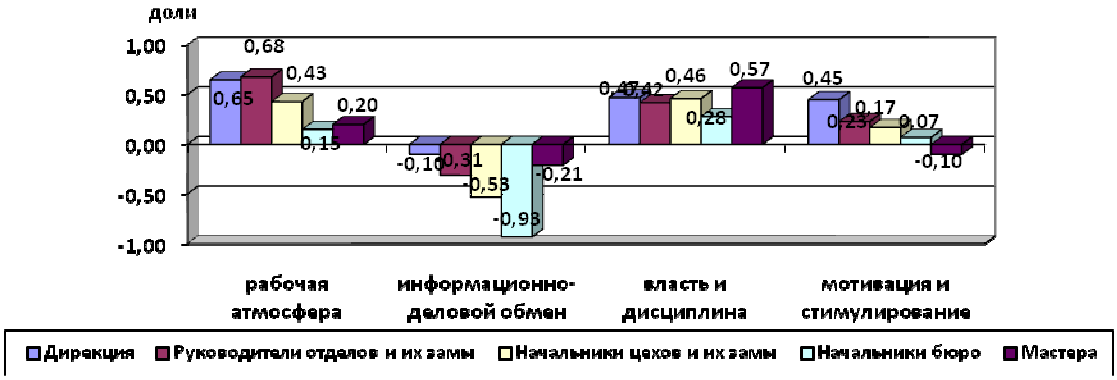


Рис.5. Составляющие индекса организационного благополучия

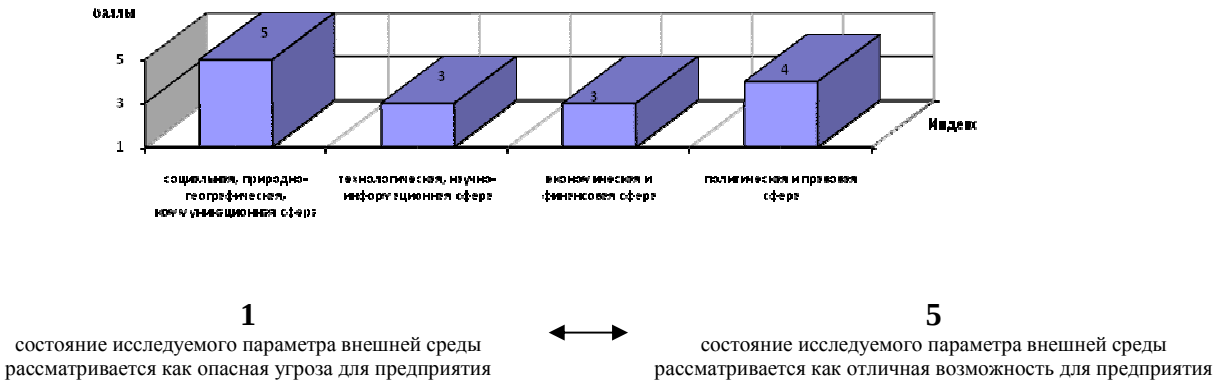


Рис. 6. СТЭП-анализ внешней среды по данным экспертного исследования

На основе проведенных исследований в диссертации констатировано, что ФГУП «ННИПИ «Кварц», ФГУП «КБ «Квазар», ФГУП «СКБ «РИАП», ФГУП «НЗиФ» обладают достаточным стратегическим потенциалом, но система управления стратегией развития, сложившаяся на предприятиях, не позволяет в полной мере проводить высокоэффективную стратегическую деятельность и требует существенных реорганизационных преобразований.

4. Предложена интегрированная структура объединения радиоэлектронных предприятий, направленная на повышение эффективности стратегическо-инновационной деятельности предприятий.

Целесообразность формирования интегрированной структуры (ИС) обусловлена сопоставительным анализом факторов «за» и «против» интеграции, представленном в таблице 5.

Таблица 5

Возможности и угрозы интегрированной структуры

Возможности	Угрозы
• концентрация распределенных по предприятиям ресурсов на приоритетных проектах; • снижение издержек за счет внутрикорпоративной централизации ряда служб и подразделений; • появление или усиление возможностей консолидированного формирования предложения, в том числе при обеспечении своего участия в выполнении государственного оборонного заказа; • внутрикорпоративные мигрирование и совместительство работников, что реализуемо вследствие нахождения предприятий на территории одного региона; • непосредственное финансово-экономическое выгодополучение за счет снижения банковских, страховых, транспортных и прочих тарифов посредством синдицирования и, проистекающей из него, эксклюзивизации условий договоров; • оптимизированное в ценовом аспекте обращение объектов интеллектуальной собственности внутри интегрированной структуры; • повышение привлекательности предприятий в качестве объектов прямого, портфельного и заемного инвестирования для инвесторов.	• ухудшение состояния предприятий, выполняющих миссию внутрикорпоративных доноров; • возможная монополизация на ряде локальных рынков, что может инициировать антимонопольные и антидемпинговые преследования; • неоптимальное, в том числе ошибочное, внутрикорпоративное распределение и перераспределение ресурсов.

Исследуемые Нижегородские предприятия, предполагаемые к интеграции в ИС, представляют компактную территориально-объединенную группу предприятий. В силу их специализации, сохранившегося научно-технического потенциала и объективной возможности обеспечить разработку и производство радиоизмерительной и метрологической техники военного и гражданского назначения, создают реальные предпосылки для достижения преимуществ ИС.

Учитывая институциональные, финансово-экономические и иные специфические характеристики исследуемых предприятий здесь наиболее приемлемой является двухэтапная организационно-экономическая схема создания ИС.

На первом этапе осуществляется преобразование федеральных государственных унитарных предприятий ФГУП «ННИПИ «Кварц», ФГУП «НЗ им. М.В.Фрунзе», ФГУП «КБ «Квазар» и ФГУП «СКБ РИАП» в

открытые акционерные общества. На втором – создание ИС в виде холдинга, организация которого позволяет наиболее полно контролировать деятельность предприятий, входящих в его состав, за счет передачи в собственность основного общества пакетов акций этих предприятий. В свою очередь государство, владея контрольным пакетом акций ИС, будет иметь возможность контроля над деятельностью концерна в целом (как обеспечивающего стратегическое направление).

Предлагаемая в диссертации структура управления ИС представлена на рисунке 7.

Одним из главных органов в структуре управления ИС должна стать Коллегия, являющаяся высшим коллегиальным совещательным органом, основанным на принципе представительства от каждого хозяйственного общества - участника ИС.

Коллегия вырабатывает рекомендательные решения по стратегическим вопросам развития и текущей производственно-хозяйственной деятельности ИС. Реализация решений Коллегии осуществляется через Совет директоров и генерального директора ИС. Решения, касающиеся деятельности других предприятий-участников ИС, становятся обязательными для исполнения после их утверждения советами директоров данных предприятий.

На высшем уровне управления (совет директоров ИС), который охватывает и деятельность основного общества и всех предприятий, входящих в ИС, решаются вопросы, относящиеся к деятельности всей ИС, в том числе:

- проведение единой инвестиционной, технологической, сбытовой, производственно-финансовой политики;
- утверждение планов перспективного производственного и социального развития;
- определение направлений использования прибыли и других финансовых источников;

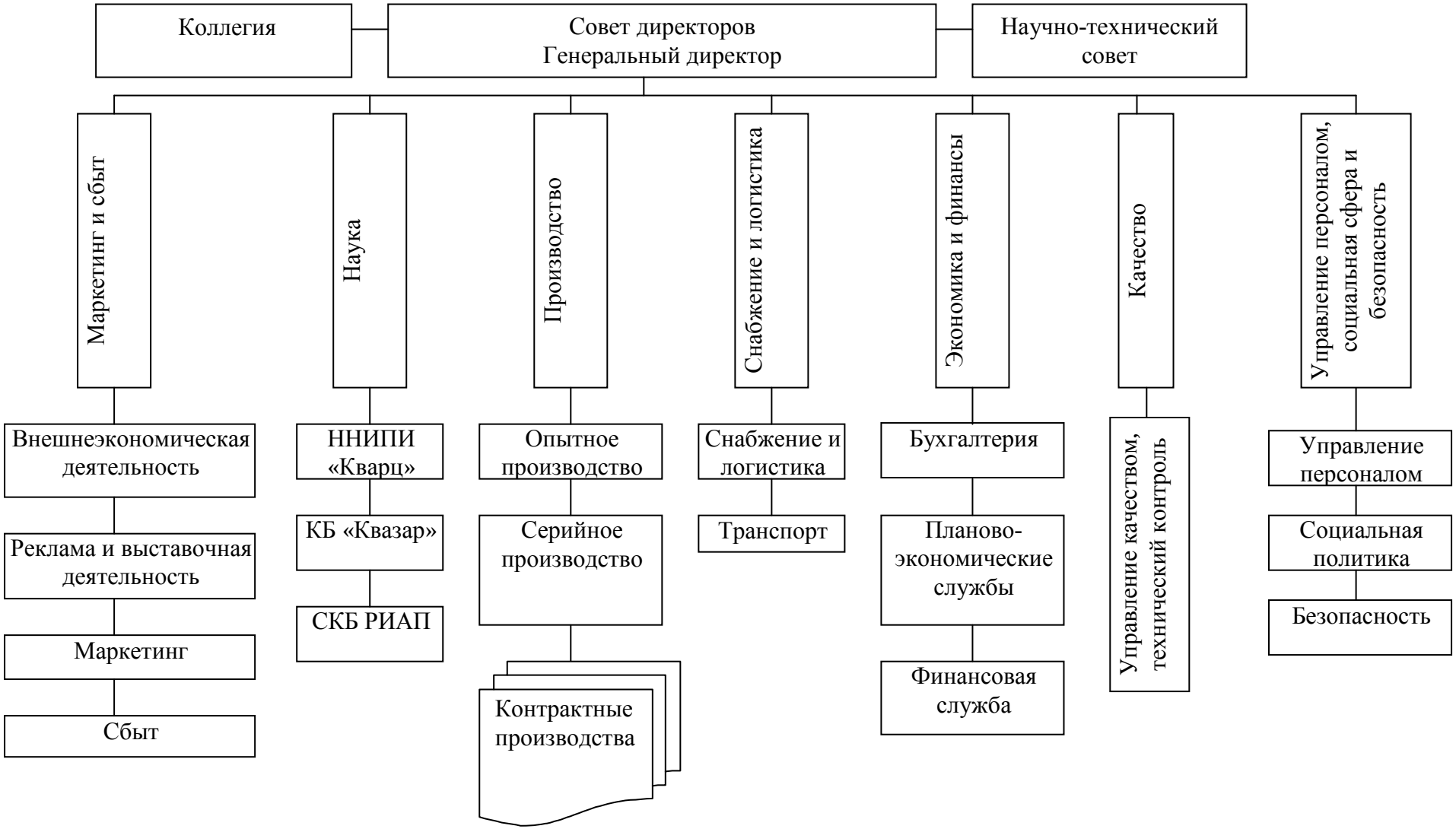


Рис. 7. Интегрированная структура объединения радиоэлектронных предприятий

- рассмотрение отчетности об итогах финансово-хозяйственной деятельности предприятий и т.д.

Следующий уровень управления – исполнительный орган (генеральный директор основного общества, подотчетный совету директоров) – осуществляет оперативное управление текущей деятельностью ИС.

За оперативное управление ИС, отвечают все специализированные службы, входящие в состав основного общества, а именно: маркетинговая, научно-техническая, производственно-технологическая, кадровая и др. (см. рис.7).

Централизованные службы по функциональным направлениям могут наделяться правом для осуществления различных управляющих воздействий: утверждающих в разрешительной системе, согласующих в действующей сфере, консультирующих в предполагаемой области, информационных в различных средах применения.

Помимо совместной деятельности, каждое предприятие должно сохранить возможность функционировать самостоятельно или в кооперации с другими предприятиями при выполнении различных заказов, в том числе реализации стратегическо-инновационных процессов.

5. Определены и сформулированы основные требования к организационной культуре и организационной структуре промышленных предприятий для эффективного управления стратегией развития.

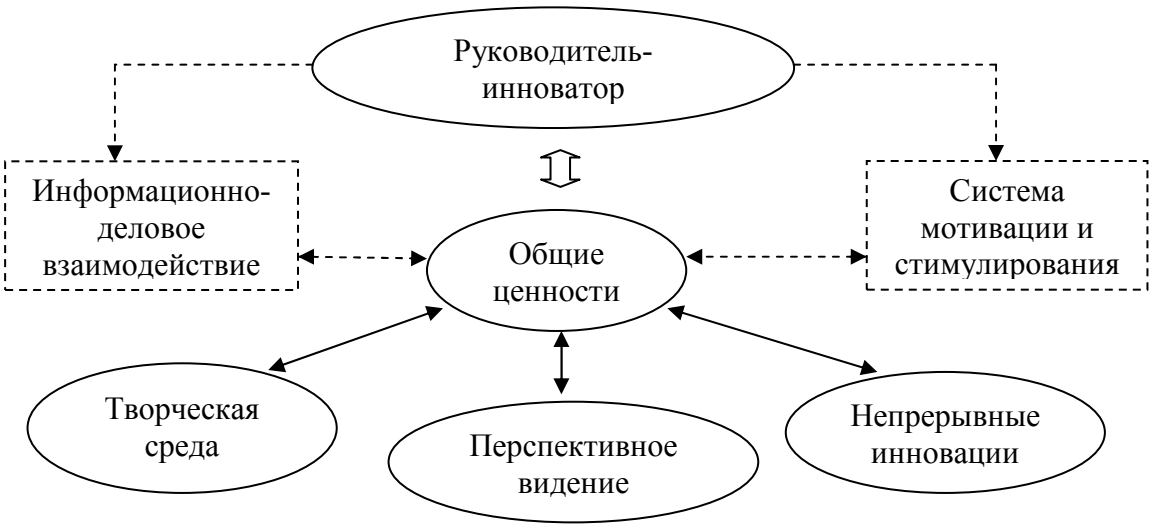
Главную роль в формировании, функционировании, изменении и развитии стратегически-ориентированной организационной культуры играют руководители предприятий, особенно их высшее звено, выступающее основной идеологической силой, отвечающей за формирование основных стратегических направлений деятельности.

В диссертации подчеркивается, что сформировать у сотрудников такие ценности, как: инновации, развитие, стремление к обучению, готовность к переменам, профессиональная гордость, чувство сопричастности, уверенность в себе, определяющие эффективность организационной культуры, под силу

только руководителям, обладающим качествами лидера и инноватора одновременно.

На основе данных ценностей, разделяемых большинством сотрудников предприятия, в диссертации предлагается сформировать три стратегические составляющие организационной культуры, представленные на рис.8.:

- Перспективное видение: организационная культура предприятия должна не только отвечать на вызовы внешней среды, а предугадывать и опережать их.
- Творческую среду, где сотрудники наделены полномочиями, имеют право на эксперименты и ошибки, т.е. должны быть созданы оптимальные условия для реализации способностей, талантов, знаний и умений сотрудников предприятия.
- Непрерывные инновации: все, что предприятие делает во внешней и внутренней политике, должно систематически и непрерывно совершенствоваться – товары, услуги, производственные процессы, маркетинг, обслуживание, технологии, подготовка и обучение кадров, использование информации.



___ прямое воздействие
-----опосредованное воздействие

Рис. 8. Стратегически-ориентированная организационная культура предприятий

В диссертации констатируется, что формирование и развитие стратегическо-ориентированной организационной культуры предприятий

невозможно без сильной мотивации персонала и эффективного информационно-делового взаимодействия сотрудников предприятий.

Система мотивации стратегической деятельности на предприятиях должна включать материальные и моральные стимулы прямого и косвенного воздействия и предусматривать:

- создание благоприятной производственной среды: современные и комфортные рабочие места, места гигиены и отдыха и др.;
- внедрение системы материальных вознаграждений за достижения в сфере внедрения организационной культуры, выражающиеся в личных творческих и производственных успехах и успехах подчиненных;
- проведение непрерывного внутрифирменного обучения и развития кадров, в том числе за счет эффективной работы с кадровым резервом;
- формирование имиджа «уникального» предприятия посредством создания музея предприятия, формирование мифов и легенд о предприятии, выпуска корпоративных изданий и др.

Эффективное информационно-деловое взаимодействие должны обеспечить, в первую очередь, такие элементы, как: высокая степень информированности сотрудников предприятия, подразумевающая хорошие качество информации и скорость ее передачи, и системная обратная связь между руководителями различных иерархических уровней, а также между руководителями и подчиненными, т.е. навыки и умение сотрудников передавать, считывать, воспринимать и реагировать на информацию.

Данные элементы наиболее реализуемы в рамках матричной организационной структуры управления, поскольку она наиболее полно соответствует предприятиям, реализующим стратегии инновационного развития, за счет высокой гибкости и адаптивности к быстро изменяющимся условиям; хорошей ориентации на проектные цели; возможности снижения расходов на стратегические проекты и более эффективное текущее управление; вовлечения руководителей и специалистов в сферу активной творческой деятельности; сокращения времени выполнения проекта.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

В изданиях, рекомендованных ВАК:

1. Алтушкина Е.Н. Организационные изменении на предприятиях в условиях инновационной среды [текст] / Е.Н. Алтушкина // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия Экономика и финансы. Выпуск 2 (9) – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2006. – с.13-16. – 0,17 п.л.

2. Сащенкова Е.Н. Проблема оценки инновационного потенциала современных предприятий [текст] / Е.Н. Сащенкова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета №3 (27) – Саратов, 2009. – 0,4 п.л.

В других изданиях:

3. Алтушкина Е.Н. Управление организационными изменениями на современных предприятиях [текст] / Е.Н. Алтушкина // Актуальные вопросы развития экономики России: теория и практика: Труды IV Международной научно-практической конференции преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов. Ч.4. – Н.Новгород: ВГИПУ, 2006. – с. 5-7. – 0,14 п.л.

4. Алтушкина Е.Н. Управленческая технология Balanced Scorecard [текст] / Е.Н. Алтушкина // Реформирование системы управления на современном предприятии: сборник материалов VI Международной научно-практической конференции. – Пенза: РИО ПГСХА, 2006. – с.10-11. – 0,18 п.л.

5. Алтушкина Е.Н. Зарубежный опыт организации инновационных процессов [текст] / Е.Н. Алтушкина // Региональные проблемы экономики и менеджмента: Труды Всероссийской научно-практической конференции – Н.Новгород: НГТУ, 2007. - с. 292-293. - 0,12 п.л.

6. Сащенкова Е.Н. Кадровые проблемы инновационного развития современных предприятий [текст] / Е.Н. Сащенкова // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы. Материалы V Международной практической конференции преподавателей, ученых, аспирантов, студентов: В 2 т. Том II. – Н.Новгород: ВГИПУ, 2007. – с. 298-301. – 0,21 п.л.

7. Сащенкова Е.Н. Проблема эффективного управления инновационной активностью и восприимчивостью современных предприятий [текст] / Е.Н. Сащенкова // Реформирование системы управления на современном предприятии: сб.материалов VIII международной научно-практической конференции. – Пенза: РИО ПГСХА, 2008. - с. 209-212 – 0,2 п.л.

8. Сащенкова Е.Н. Сетизация организационных структур управления производством [текст] / И.В. Рыбакова, Е.Н. Сащенкова // Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий и формирование направлений его стратегического развития. VI Всероссийская научно-практическая конференция: сборник статей. Пенза: РИО ПГСХА, 2008. - с.100-103 – 0,48 п.л. / 0,25 п.л.

9. Сащенкова Е.Н. Этапы развития организационных структур управления производством [текст] / Н.А. Воронов, И.В. Рыбакова, Е.Н. Сащенкова, Н.Н. Терешин // Проблемы региональной экономика. – Ижевск, 2009. - №1-2. – с.244-253 – 0,69 п.л. / 0,25 п.л.