

На правах рукописи

ГОНОВА АННА АЛЕКСАНДРОВНА

**УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ
МАШИНОСТРОЕНИЯ**

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

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ижевск – 2013

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

| | |
|------------------------|---|
| Научный руководитель | доктор экономических наук, профессор Удалов Федор Егорович |
| Официальные оппоненты: | Тонких Андрей Сергеевич доктор экономических наук, профессор ФГБОУ ВПО «Ижевский государственный технический университет», кафедра экономики и менеджмента, профессор Гребенкина Александра Анатольевна кандидат экономических наук, доцент ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», кафедра экономической теории, доцент |
| Ведущая организация – | ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный технический университет имени Р.Е. Алексеева» |
| Защита состоится | «12» февраля 2013 г. в 13.00 на заседании диссертационного совета ДМ 212.275.04 при ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, Удмуртская Республика, г. Ижевск, ул. Университетская 1, корп. 4, ауд. 444. |

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», с авторефератом - на официальном сайте Министерства образования и науки РФ <http://mon.gov.ru>

Автореферат разослан « » января 2013 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат экономических наук, профессор

А.С. Баскин

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В условиях нестабильности, характерной для экономики нашей страны в настоящее время, практически все крупные промышленные предприятия находятся в так называемой зоне риска. Это порождает у них элементы неуверенности сохранения своего положения и в оперативном, и в долгосрочном аспектах. Поэтому основной интегральной задачей управления крупными промышленными предприятиями на современном этапе является обеспечение постоянного роста эффективности их функционирования на базе реализации правильно выстроенных стратегических ориентиров, поскольку только это позволит предприятиям стать конкурентоспособным и достичь своих целей в долгосрочном развитии.

Анализ между тем показал, что проблемы стратегического управления в условиях нестабильности внешней и внутренней среды предприятий недостаточно изучены, тогда как новая экономическая система хозяйствования на основе принципов рыночной деятельности, сложившаяся в России, должна быть прочно связана с механизмами стратегического менеджмента. Вышеизложенным и определяется актуальность выбранной темы исследования.

Направления диссертационных исследований соответствуют п.1.1.4 (инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах) и п. 1.1.25 (методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации и управления отраслями и предприятиями машиностроительного комплекса) паспорта специальностей ВАК.

Степень научной разработанности проблемы. Проблемы разработки и реализации стратегии предприятий исследовались многими отечественными и зарубежными учеными.

Среди отечественных ученых следует выделить Л.А.Абалкина, Г.Л. Азоева, О.Т. Богомолова, О.И. Боткина, О.С.Виханского, Д.М. Гвишиани, И.Н. Герчикову, С.Ю.Глазьева, В.Т. Денисова, А.К. Казанцева, В. Катькало, Э. Короткова, М.И.Круглова, А.А. Куклина, Д.С. Львова, Б.З.Мильнера, В.И. Некрасова, А.И. Панова, Н.Я. Петракова, Е. Роговского, А.И. Татаркина, Р.А. Фатхутдинова, Ф.Е. Удалова, Э.Я.Уткина, Н.С. Яшина и др.

Среди зарубежных ученых необходимо отметить Д.А.Аакера, И.Ансоффа, М.Вебера, П.Дракера, В. Зомбарта, Ж.Ж.Ламбена, Д. Льюнса, А. Маслоу, Г.Минцберга, Р. Нельсона, Г. Питерса, М. Портера, Д.С. Прескотта,

А. Стрикленда, А.Томпсона, Д. Траута, Р. Уоттермна, Д.Хасси, Й. Шумпетера и др.

Подчеркивая безусловную значимость проведенных авторами исследований, надо отметить, что само стратегическое управление непрерывно развивается вместе с развитием рыночной экономики и в этой связи нередко ставит в новом аспекте казалось бы решенные проблемы. Одна из этих проблем связана с необходимостью постоянного повышения уровня стратегического развития промышленных предприятий. Суть этой проблемы заключается в первую очередь в постоянном росте уровня неопределенности поведения внешней среды и изменения меры влияния различных факторов, определяющих положение промышленных предприятий в сфере рыночных отношений.

Высокий динамизм факторов, определяющих поведение российской экономики, требует дальнейших исследований теоретико-методологических и практических проблем, обеспечивающих реализацию единого подхода к их решению, что позволит более полно использовать потенциальные возможности стратегического управления предприятиями с акцентом на рост эффективности их функционирования.

На основе вышеизложенного, **целью** диссертации является исследование проблем, связанных с формированием стратегии предприятий в условиях нестабильной рыночной среды и разработка рекомендаций для их решения.

В соответствии с поставленной целью, в диссертации предлагается решение следующих взаимосвязанных **задач** теоретического и прикладного характера:

- дать теоретический анализ процессов исследования формирования стратегии предприятия;
- уточнить понятия, используемые при исследовании стратегических аспектов проблем функционирования промышленного предприятия, и раскрыть их содержание;
- исследовать среду, элементы и технологии формирования системы стратегического планирования и управления на предприятиях машиностроения;
- проанализировать проблемы и факторы, осложняющие стратегическое развитие предприятий автомобильной промышленности и определить возможные варианты решения установленных проблем.

Объект исследования – крупные машиностроительные, в том числе автомобильные предприятия Нижегородского региона.

Предмет исследования – экономические отношения субъектов в процессах формирования и реализации стратегии развития предприятий.

Теоретической и методологической основой исследования являлись труды ученых и специалистов, законодательные и нормативные акты Российской Федерации, материалы научно-практических конференций, методические и статистические данные справочных изданий Госкомстата РФ, монографическая и специальная литература отечественных и зарубежных авторов, материалы, полученные непосредственно в процессе исследований на предприятиях.

При решении поставленных в диссертационной работе задач применялись методы и приемы экономического, статистического, системного и структурного анализа.

Научная новизна диссертации состоит в следующем:

- разработана информационная пирамида управления стратегическим развитием с учетом распределения функциональных обязанностей внутри предприятия, позволяющая с большей определенностью формировать информационные каналы;

- предложен укрупненный организационный процесс формирования разработки и принятия стратегии развития предприятий, позволяющий поставить его в достаточно четкие организационные рамки;

- на основе определения целей стратегического развития машиностроительных предприятий, установлен ранговый ряд значимости основных факторов, осложняющих это развитие, и определены его приоритетные направления, учитывающие современное состояние машиностроительного комплекса;

- на базе выявленных проблем роста эффективности оперативной и стратегической деятельности предприятий, установлены главные организационно-экономические и технико-технологические резервы повышения уровня качества стратегического планирования и предложены возможные направления приведения этих резервов в действие.

Практическая значимость диссертационного исследования обусловлена тем, что полученные результаты, выводы и рекомендации могут быть непосредственно использованы на промышленных предприятиях при разработке стратегии их развития, независимо от их величины, отраслевой принадлежности и формы собственности.

Некоторые элементы диссертационной работы могут быть использованы в программах повышения квалификации и подготовки

руководителей различных уровней, а также в учебном процессе при подготовке специалистов экономико-управленческого профиля.

Апробация результатов работы. Основные результаты проведенных исследований докладывались на ряде Международных, Общероссийских и Региональных научных и научно-практических конференций в городах: Москва (2009, 2010, 2011), Нижний Новгород (2010, 2011), Пенза (2008, 2009, 2011), Ижевск (2007, 2011, 2012), Пермь (2009).

По теме исследований опубликовано 16 работ, в т.ч. монография и 4 работы в рекомендованных ВАКом изданиях общим объемом 18,5 п.л., в т.ч. авторских 7,63 п.л.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и библиографии. Она изложена на 170 страницах машинописного текста с таблицами, графиками, уравнениями и рисунками.

Во введении обосновывается актуальность диссертационного исследования, ставятся его цели и задачи, определяется объект и предмет исследования. Приводится научная новизна полученных результатов и их практическая значимость.

В первой главе «Теоретико-методологические основы стратегического управления предприятием» на базе анализа концептуальных подходов отечественных и зарубежных специалистов в области теории и практики стратегического планирования и управления раскрывается сущность процесса формирования стратегии на предприятиях, рассматриваются современные подходы к стратегическому управлению. Оценивается роль конкурентно-инновационного фактора в разработке и реализации стратегии развития.

Во второй главе «Исследование стратегического развития машиностроительных предприятий» дан анализ современного состояния автомобилестроения и системы стратегического планирования на предприятиях данной отрасли, на основе чего выявлены основные проблемы стратегического развития этих предприятий.

В третьей главе «Направления роста эффективности управления стратегическим развитием машиностроительных предприятий» определена роль государства в формировании приоритетных направлений стратегического развития предприятий автомобилестроения, предложены методологические основы формирования стратегии и основные направления стратегии развития предприятий данной отрасли.

В заключении приведены основные выводы из диссертационного исследования.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Установлен ранговый ряд факторов осложняющих стратегическое развитие предприятий автомобилестроения и определена роль государства в формировании приоритетных направлений стратегического развития автомобилестроения.

В настоящее время, одной из ведущих отраслей российского машиностроения, определяющей экономический и социальный уровень развития страны является автомобильная промышленность, ситуацию в которой, в последние несколько лет можно охарактеризовать как крайне нестабильную несмотря на рост емкости автомобильного рынка, вызванного ростом покупательской способности населения, обусловленной и развитием потребительского кредитования, здесь происходит постоянное сокращение доли отечественных производителей.

С целью установления ключевых факторов, мешающих отечественным предприятиям совершенствовать процессы стратегического развития, а следовательно и увеличивать свою долю на рынках, на ряде крупных промышленных предприятий автомобилестроения Нижегородской области было проведено исследование данного процесса, результаты которого представлены в таблице 1.

Таблица 1

Факторы, осложняющие стратегическое развитие предприятий автомобилестроения (по данным экспертного исследования, в %)

| Факторы | Отсутствие эффективного целенаправленного стимулирования НИОКР и низкий объем его финансирования | | Неразвитость специализации высоко-технологичного и высококачественного производства авто-компонентного сектора | | Слабая таможенная защита российского автомобилестроения | | Устаревшая технико-технологическая оснащенность производства | | Структурная нарастающая стагнация кадрового потенциала | | Слабый продуктовый набор и недостаточные инвестиции в развитие производства | | Отсутствие общегосударственной стратегии развития российского автопрома | |
|-----------|--|------|--|------|---|------|--|------|--|------|---|------|---|------|
| | % | Ранг | % | Ранг | % | Ранг | % | Ранг | % | Ранг | % | Ранг | % | Ранг |
| ОАО «ПАЗ» | 14,2 | 5 | 33,2 | 2 | 9,8 | 7 | 14,0 | 6 | 14,6 | 4 | 20,0 | 3 | 35,1 | 1 |
| ОАО «ГАЗ» | 17,5 | 5 | 40,0 | 2 | 5,2 | 7 | 7,8 | 6 | 18,0 | 4 | 18,4 | 3 | 42,5 | 1 |
| ОАО «УАЗ» | 14,5 | 6 | 28,4 | 3 | 4,4 | 7 | 17,8 | 5 | 21,2 | 4 | 32,6 | 2 | 38,5 | 1 |

Экспертная оценка места фактора в ранговом ряду проводилась при

условии, что общая сумма удельных весов (значимостей) всех факторов, данная каждым экспертом, должна равняться единице, что в формализованном виде представляется выражением:

$$\sum_{i=1}^{n=7} a_i = 1 \quad (1), \text{ где}$$

a_i – удельный вес (значимость) i – го фактора;
 i – число факторов в ранговом ряду.

Из таблицы 1 следует, что *главной причиной* стагнации российского автопрома, является отсутствие четкой стратегии опережающего развития отечественного автомобилестроения. На *втором месте* выступает проблема неразвитости специализации высокотехнологичного и высококачественного производства автокомпонентного сектора, основная суть которой заключается в том, что в современном понимании российская компонентная отрасль практически отсутствует, и в основе своей состоит из предприятий, выведенных из комплексных производств, характеризующихся в своем большинстве устаревшим технологическим оборудованием. На *третьем месте* стоит проблема слабого продуктового набора и низких инвестиций в производство, связанная не только с низким техническим уровнем отечественных автотранспортных средств, но и с низким уровнем инвестирования в разработку новых моделей. *Четвертое место* занимает проблема нарастающей стагнации кадрового потенциала. На *пятом месте* находится проблема отсутствия эффективного целенаправленного стимулирования НИОКР, что является особенно тревожным фактором, свидетельствующим о внутреннем непонимании руководящим персоналом предприятий долгосрочной значимости этой проблемы.

В аспекте вышеизложенного, в диссертации констатируется, что в настоящее время российские автопроизводители имеют два возможных сценария своей будущей деятельности:

- путь промышленной сборки, где они станут частью производственной цепочки глобальных международных корпораций, что в принципе не может быть приемлемым даже в среднесрочном аспекте;

- путь развития и сохранения собственных компетенций, где им предстоит самим превратиться в глобальные международные корпорации, но не в качестве малозначимых структур отрасли.

В соответствии с этим для предприятий группы ГАЗ можно сформулировать следующие задачи стратегического развития:

1. Набрать критическую массу бизнеса для сохранения независимости и превращения в глобального игрока международного автомобилестроительного рынка.

2. Преодолеть отставание от ведущих зарубежных производителей в техническом уровне производства, что требует развития в России собственных конструкторско-технологических структур и соответственно обновления производственной базы и повышения профессиональной подготовки кадров всех иерархических уровней.

3. Завершить выделение компонентного бизнеса-холдинга из производственного периметра Группы ГАЗ и сформировать устойчивую базу поставщиков для существующих и перспективных продуктов.

Анализ сложности решения этих задач и учитывая современное состояние интегральной ресурсной базы предприятий автомобилестроения, позволил сделать вывод о необходимости четкого концептуального определения направленности экономической политики государства, требующий усиления рычагов централизованного управления развитием отрасли.

Комплекс государственных мер должен затрагивать:

- организационно-техническую область;
- область бюджетной политики;
- область кадровой политики;
- область научно-технического обеспечения развития

автомобилестроения.

В диссертации предложены задачи стратегии развития предприятий автомобилестроения и определены направления решения этих задач, основную роль в решении которых, должно играть государство. Реализация предлагаемого в диссертации комплекса мер обеспечит устойчивое функционирование важнейшей для экономики страны отрасли на инновационной основе.

2. Выделены главные цели стратегического развития предприятий автомобилестроения и предложены основные направления этого развития.

Поскольку при определении направлений стратегического развития может быть несколько целей, то необходимо решить вопрос об их

приоритетах, т.е. о ранжировании целей с возможным построением «Дерева целей». Но при любом целевом сценарии необходимо провести четкое разграничение между стратегическими и финансовыми целями, так как концентрация усилий только на краткосрочных финансовых показателях может привести к дисбалансу в развитии предприятия в долгосрочной перспективе. При этом следует однозначно иметь в виду, что без соответствующего финансирования даже в текущем периоде, реализация стратегических целей может быть весьма проблематичной.

Проведенные диссертационные исследования позволили составить перечень стратегических и финансовых целей предприятий автомобилестроения и расположить их в ранжированный ряд значимости, на основе оценок данных руководителями всех иерархических уровней управления предприятиями.

Полученные результаты показали, что на первое место среди стратегических целей руководители поставили *лидерство в технологиях и /или инновационной деятельности*, что обосновано высокой динамичностью темпов НТП в сфере машиностроительной продукции, и поэтому тот, кто первым использует на практике современные технологии, будет иметь конкурентные преимущества на рынке, а среди финансовых - *прочное финансовое положение предприятия на международных рынках*.

Реализация этих целей должна предусматривать:

- повышение конкурентоспособности продукции;
- завоевание рынков сбыта и, за счет этого, увеличение прибыли;
- реконструкцию и модернизацию производственных мощностей;
- развитие информационных технологий;
- повышение качества, сокращение количества рекламаций в гарантийные сроки;
- разработка и запуск новых продуктов;
- повышение операционной эффективности; концентрацию на перспективных сегментах рынка;
- развитие дилерской сети; проведение рекламной кампании;
- развитие зарубежных контактов; укрепление кадрового потенциала;
- реализацию согласованной с целями предприятия финансовой политики.

В диссертации сделан вывод, что в рамках стратегического планирования, для реализации стратегических целей, должен

предусматриваться следующий ряд направлений деятельности предприятий автомобилестроения:

1. Увеличение доли на рынке на основе повышения уровня конкурентоспособности. Для этого необходимо эффективное функционирование гибкого технико-технологического комплекса, способного быстро перестраиваться для использования в производстве современных НИОКРовских разработок.

2. Повышение роли маркетинга как важнейшей компоненты структуры стратегического управления, которая заключается в ориентации всех подразделений предприятия на потребителя.

3. Рост эффективности оперативного управления производством на основе создания эффективно функционирующей комплексной системы планирования, контроллинга, закупок, учета и анализа, позволяющей обеспечить максимальную доходность от оперативной деятельности предприятия.

4. Развитие технической политики, с акцентом на освоение производства новых видов продукции с учетом рыночного спроса.

5. Повышение качества как самой продукции, так и кадрового потенциала.

Для подготовки высококлассных специалистов, которые в состоянии квалифицированно решать возлагаемые задачи по разработке и производству современной и перспективной продукции, требуется их обучение по многоуровневой образовательной программе, включающей хорошую фундаментальную подготовку, достаточные навыки профессиональной работы во время производственной, конструкторской, технологической и преддипломной практики.

Здесь необходима и разработка новых профессиональных стандартов (квалификационных требований) по должностям и профессиям работающих в отрасли, а также формирование скоординированных с предприятиями отрасли направлений и программ целевой подготовки и переподготовки кадров.

В диссертации, в рамках выделенных направлений стратегического развития предприятий автомобилестроения представлены основные предложения, направленные на увеличение сбыта продукции предприятий, в которых выделены оперативные и перспективные направления и приводится развернутый перечень мероприятий, которые должны быть выполнены для

реализации целей, предусмотренных каждым оперативным и перспективным направлением деятельности

3. Разработаны методологические основы и предложена уровнево-информационная пирамида управления стратегическим развитием с учетом распределения функциональных обязанностей внутри предприятия.

Для усиления конкурентных позиций на рынке, проблемы стратегического развития должны постоянно находиться в поле зрения как высшего руководства предприятий, играющего главные роли в реализации стратегии, так и всего управленческого персонала, поскольку только это позволяет находить у этого персонала понимание решений, принимаемых высшим руководством в процессе реализации стратегии.

Для разработки стратегии, необходимо структурировать систему стратегического управления на предприятии, которая должна показывать как будет проходить данный процесс, кто и каким образом будет его осуществлять.

В диссертации констатируется, что наиболее эффективной является 3-х уровневая система стратегического управления на предприятии, которая представлена на рис. 1 в виде уровнево-информационной пирамиды разработки и управления стратегией развития, где каждое звено управления должно отвечать за свой ход реализации стратегии и иметь свою конкретную стратегию.

На первом уровне принимаются решения в рамках направления бизнес-стратегии, связанные с рынком и продукцией. На втором - решения, в рамках направления функциональной стратегии, связанные с конкретной конкурентной стратегией. На третьем - выбор реализации стратегических направлений, в рамках оперативной стратегии.

Вышеуказанные направления (возможность их реализации) должны рассматриваться в двух аспектах: с позиций расчета на собственные ресурсы, что является наиболее реальным с точки зрения их реализации, и с точки зрения опоры на внешнее ресурсообеспечение. Но последнее всегда связано с риском, уровень которого определяется заинтересованностью ресурсообеспечителя в необходимости реализации стратегии.

Эффективность результатов реализации стратегии зависит и от степени привлечения на этапе ее разработки персонала предприятий к этому процессу и от привлечения к нему внешних специалистов соответствующего профиля на правах консультативных экспертов.

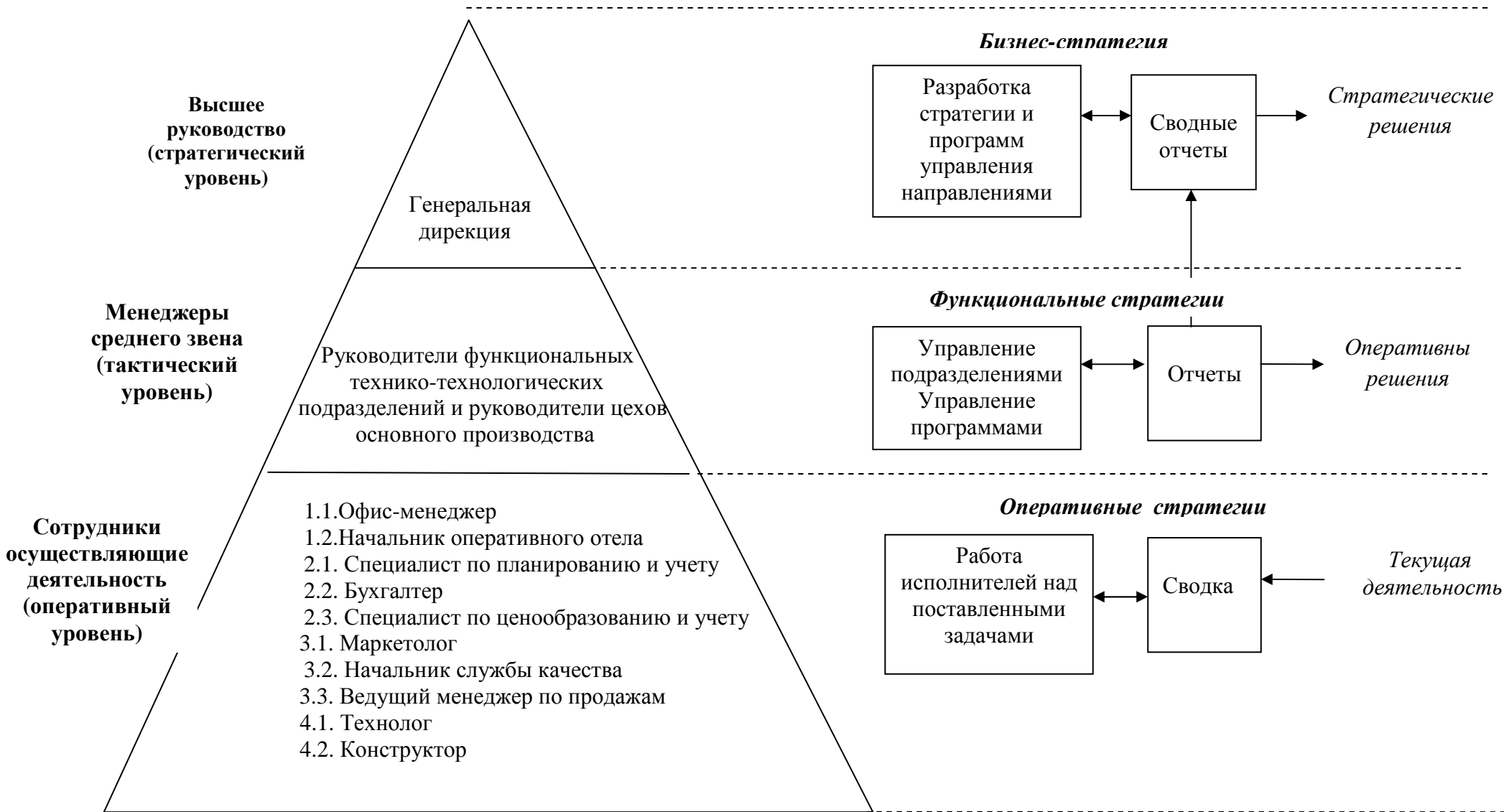


Рис.1 Уровнево-информационная пирамида разработки и управления стратегией развития предприятий

На рис.2, в блок-схеме формирования стратегии предприятия показаны службы различных иерархических уровней и руководители, которые должны участвовать в формировании стратегии на предприятии и их основные функции.

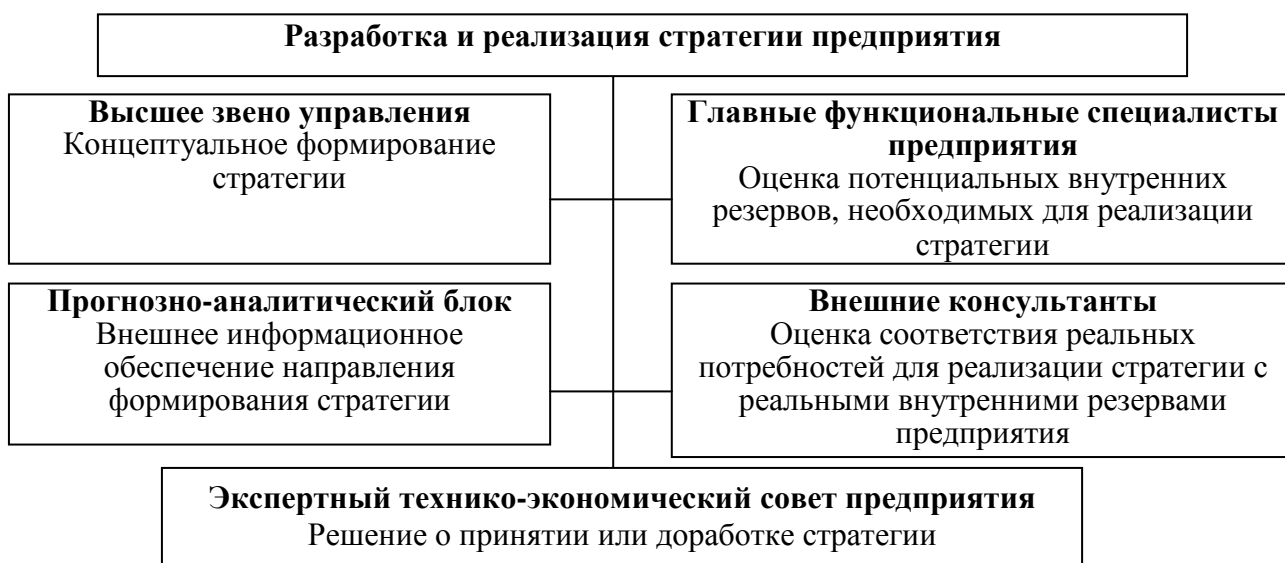


Рис.2. Блок-схема организационной структуры управления процессом формирования стратегии предприятия

Роль внешних консультантов при разработке и реализации стратегии состоит в том, чтобы дать непредвзятую оценку состояния предприятия и реальности осуществления его стратегии, разработка основополагающих элементов которой является прерогативой самого предприятия.

Исследованиями установлено, что для успешной реализации стратегии, необходима структура, отвечающая как за процесс формирования, так и за последующую реализацию стратегических целей предприятия. Отсутствие этой структуры ведет к тому, что разнообразие органов, отвечающих за стратегическое планирование ведет к росту уровня субъективности и общие интересы предприятия могут отступать на второй план.

4. Предложен укрупненный организационный процесс формирования разработки и принятия стратегии развития предприятий, позволяющий поставить его в достаточно четкие организационные рамки.

При разработке и реализации стратегии развития на промышленных предприятиях, в первую очередь необходимо создание атмосферы постоянной поисковой активности работников. Здесь важно добиться акцента на сотрудничество в стратегическом процессе между различными функциональными звеньями предприятия. Одной из проблем обеспечения

этого сотрудничества при определении перспективной деятельности предприятия является наличие своевременной, полной и качественной информации о состоянии внешней среды. В диссертации констатировано, что самостоятельно предприятия такую информацию получить не в состоянии. Поэтому здесь необходимо создание общегосударственной структуры с региональными отделениями, которая должна нести ответственность за внешнее информационное обеспечение деятельности этих предприятий.

В диссертации констатируется, что процессу стратегического планирования и управления способствуют преобразования в организационной структуре управления предприятием и в частности создание структурного подразделения, ориентированного на поиск, обработку и анализ информации о мировых тенденциях изменения в параметрах, технике и технологии изготовления продукции функционально родственной данному предприятию. Укрупненная блок-схема такого подразделения представлена на рис. 3.



Рис. 3. Организационно-информационная схема функционирования информационно-стратегического подразделения

5. На основе установленного состава организационно-функциональных и технико-технологических резервов промышленных предприятий, предложены направления приведения их в действие в процессе решения проблем стратегического развития этих предприятий.

В диссертации констатируется, что система стратегического планирования на предприятии может считаться эффективной, если она способствует достижению целей предприятия и обеспечению конкурентного преимущества, с помощью реализации возможностей и нейтрализации угроз внешней среды, а также использования сильных и устранения слабых сторон внутренней среды.

Проведенные в диссертации исследования позволили установить, что разработке эффективной стратегии развития предприятий мешают:

- неопределенность развития стратегической ситуации и неточность прогноза этого развития;
- ориентация преимущественно на оперативные экономические результаты и финансовые показатели;
- недостаточное разграничение текущих и стратегических показателей деятельности;
- ориентация на решения с минимальным риском;
- недоучет влияния «пассивных рисков» и зависимость результатов от «субъективного фактора».

В связи с этим сформулированы следующие признаки эффективной и рациональной системы стратегического планирования:

- целевой характер развития при относительном постоянстве стратегических ориентиров;
- ориентированность развития на долгосрочную перспективу;
- адаптация процесса развития в форме обеспечения соответствия внутренних и внешних возможностей в течение длительного времени, в том числе за счет изменения внутренней и/или внешней среды;
- обеспечение устойчивости конкурентной позиции предприятия в долгосрочной перспективе как способности противостоять неблагоприятным факторам изменения внешней и внутренней среды.

Резервами роста эффективности стратегического планирования в диссертации предложено считать:

- оптимизацию оргструктуры предприятия; более четкую конкретизацию направлений их развития, учитывающую оперативную и перспективную

маркетинговую информацию;

- четкое организационное, в том числе и графическое отображение процесса разработки и реализации планов стратегического развития предприятий;

- построение эффективной модели стратегического планирования на базе формирования специальной функциональной службы, в задачи которой должно входить: определение методологии стратегического планирования и стратегической цели предприятия;

- анализ внешней среды и внутреннего состояния предприятия.

В концептуальном плане служба стратегического планирования должна дать ответ на вопрос: что может произойти в перспективе на предприятии при различных вариантах состояния внутренней и внешней среды, т.е. в укрупненном плане выполнить одну из главных функций прогнозирования. В диссертации концептуально детализированы функции службы стратегического планирования, и приведена ее концептуальная структура.

Реализация стратегических планов предприятия предполагает, во-первых, формирование планов стратегических хозяйственных единиц (СХЕ), а во-вторых, тесное взаимодействие функциональных служб, занимающихся стратегическим планированием.

Формирование этих планов и взаимодействие служб в процессе их реализации позволяет наиболее полно реализовать заложенные в них цели.

Алгоритм стратегического планирования для предприятий автомобилестроения в диссертации представлен в следующем виде:

- стратегический план предприятия с горизонтом планирования, который должен содержать: направления деятельности; основные стратегические цели, определенные в количественном виде; основные функциональные стратегии предприятия.

- годовой план, представляющий собой совокупность оперативных функций управления в их конкретной привязке к реализуемой стратегии.

В настоящее время основные отличия предлагаемой системы планов от существующей на предприятиях заключаются в том, что она предусматривает как горизонтальное, так и вертикальное соответствие друг другу, и возрастание детерминированности планирования показателей, что весьма важно в условиях высокой динамичности внешней среды.

Предлагаемый в диссертации оперативный порядок технологии стратегического планирования, представленный на рис. 4, во-первых,

расширяет горизонт планирования, начиная с этапа формулирования бизнеса и, во-вторых, делает акцент на оценку и контроль реализации этапов стратегического планирования.

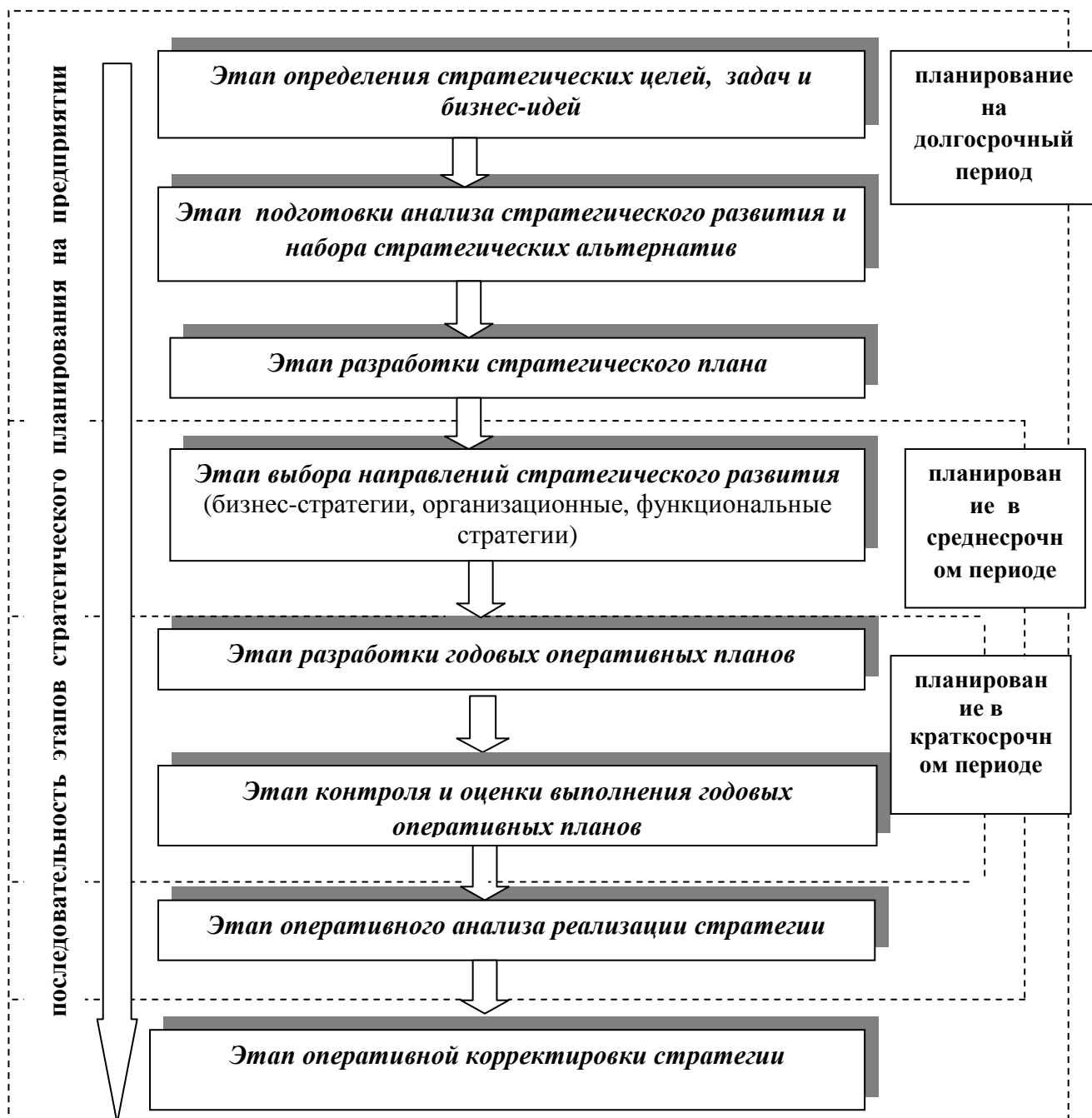


Рис. 4 Алгоритм стратегического планирования на предприятии

В заключении в диссертации сформулированы следующие выводы из проведенного исследования:

1. В последние годы значительно изменилась парадигма разработки стратегии. Основное изменение состоит в том, что если раньше считалось, что стратегия должна быть известна только узкому кругу высших

руководителей и не должна предаваться гласности, то в настоящее время необходимо доводить стратегии до всего управленческого персонала. Приведенный анализ определений ученых и специалистов понятия «стратегия» говорит о том, что они существенно не отличаются, а только взаимодополняют друг друга.

2. Процесс формирования стратегии развития предприятия должен включать в себя этапы анализа внешней среды и состояния потенциала предприятия, формирования целей развития, формирования критериев достижения целей, формулирования задач, выявления и выделения имеющихся ресурсов на цели развития, выявления факторов риска и форс-мажора и принятие мер по их нейтрализации.

3. Анализ эволюции взглядов на стратегическое планирование, а также рассмотрение отечественного опыта построения плановых систем дало возможность рассмотреть современные представления о структуре современной системы стратегического планирования, а также выделить и проанализировать направления ее развития в настоящее время.

4. Комплексная структура исследования содержания системы и технологии стратегического планирования на рассматриваемых предприятиях позволили, с одной стороны, сравнить уровень развития на разных предприятиях и обобщить опыт стратегического планирования, а с другой стороны, определить достоинства, недостатки и главные проблемы технологии формирования системы стратегического планирования на данных предприятиях.

5. Исследования показали, что к недостаткам в технологии стратегического планирования, отрицательно сказывающиеся на ее эффективности, относятся: недостаточность методологического и информационного обеспечения ССП, отсутствие органа, координирующего технологию формирования ССП и несистемность планов предприятий.

6. Ключевым элементом совершенствования процесса формирования ССП должна быть уровнево-информационная пирамида разработки и управления стратегией развития предприятия, которая определяет взаимодействие между стратегическим, тактическим и оперативным уровнями ССП.

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

Монография:

1. *Гонова А.А.* Совершенствование организационных структур управления на предприятиях машиностроения / А.А.Гонова, Н.А. Ягунова, А.А. Гонов [Текст]-Монография. Ижевск - Нижний Новгород: Изд-во «Ассоциация по методологическому обеспечению деловой активности и общественного развития «Митра», 2011. 233 с., 13,56 п.л. (авторских 4,2 п.л.)

Статьи в изданиях, определенных ВАК:

2. *Гонова А.А.* Приоритетные направления организационно-кадровой политики в современных условиях. [Текст] // Проблемы теории и практики управления - (Международный журнал), Москва: Изд-во «Известия», 2009 г. - №7, 0,56 п.л.

3. *Гонова А.А.* Кадровый менеджмент на предприятии: мотивация, адаптация, наставничество. [Текст] / Н.А.Ягунова, А.А. Гонова // Проблемы теории и практики управления (Международный журнал), Москва: Изд-во «Известия», 2010г. - №4 , 0,45 п.л. (авторских 0,3 п.л.)

4. *Гонова А.А.* Стиль руководства: эффективность управления. [Текст] / Н.А. Ягунова, А.А. Гонова, М.В.Смагина // Проблемы теории и практики управления (Международный журнал), Москва: Изд-во «Известия», 2011г. -№5 , 0,46 п.л. (авторских 0,2 п.л.)

5. *Гонова А.А.* Тенденции развития предприятий машиностроения в условиях кризиса. [Текст] / А.А. Гонова, Смагина М.В.// Вестник Университета. Теоретический и научно-методический журнал.- Изд-во ФГБОУВПО «ГУУ», 2011. - №9, 0,31 п.л. (авторских 0,2 п.л.)

Статьи в других изданиях:

6. *Гонова А.А.* Влияние факторов стимулирования на качество труда персонала [Текст] / А.А.Гонова, Ягунова Н.А. // Проблемы региональной экономики.- Международный научно-производственный журнал – Ижевск: Изд-во УДГУ, 2007 г. - № 5 – 6, 0,22 п.л. (авторских 0,1 п.л.)

7. *Гонова А.А.*, Кадровая политика как основа стратегического управления персоналом предприятия [Текст] // Стратегическое управление предприятиями организациями и регионами. Сборник статей II Всероссийской научно – практической конференции – Пенза, 2008 г., 0,15 п.л.

8. *Гонова А.А.* Иерархически - временной аспект организации оперативного управления производством [Текст] / А.А. Гонов, А.А. Гонова// Стратегия антикризисного управления экономическим развитием РФ. Сборник статей Международной научно-практической конференции - Пенза, 2009 г., 0,21 п.л. (авторских 0,1 п.л.)

9. *Гонова А.А.*, Управление конфликтами в системе корпоративного управления [Текст] // Теория и практика корпоративного менеджмента. Сборник научных статей - Пермь, 2009 г. - №6, 0,28 п.л.

10. *Гонова А.А.* Персонал в системе экономической и информационной безопасности организации [Текст]/ Гонова А.А., Купцова А.С. // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы: сборник статей по материалам VIII Международной научно-практической конференции преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов: В 4 т. – Нижний Новгород: ВГИПУ, 2010, 0,25 п.л. (авторских 0,15 п.л.)

11. *Гонова А.А.* Методы преодоления сопротивления персонала стратегическим нововведениям на предприятии. [Текст] / Н.А.Ягунова, М.В. Смагина // Проблемы региональной экономики. Межтерриториальный научно-производственный журнал – Ижевск: Изд-во УДГУ, 2011 г - №1-3, 0,41 п.л. (авторских 0,15 п.л.)

12. *Гонова А.А.* Основные проблемы стратегического развития автомобильной промышленности России [Текст]/ А.А. Гонова, Н.А. Ягунова // Проблемы региональной экономики - Межтерриториальный научно-производственный журнал - Ижевск: Изд-во УДГУ, 2011,- №4-5, 0,43 п.л. (авторских 0,25 п.л.)

13. *Гонова А.А.* Организационно-технические резервы роста эффективности стратегического управления на промышленных предприятиях [Текст] / А.А. Гонова, Н.А. Ягунова//Стратегическое развитие инновационного потенциала отраслей, комплексов и организаций: сборник статей Международной научно-практической конференции / МНИЦ ПГСХА.-Пенза: РИО ПГСХА, 2011, 0,26 п.л. (авторских 0,15 п.л.)

14. *Гонова А.А.* Цели, задачи и приоритетные направления стратегического развития предприятий автомобилестроения [Текст] // Проблемы региональной экономики - Межтерриториальный научно-производственный журнал - Ижевск: Изд-во УДГУ, 2012,- №1-2, 0,26 п.л.

15. *Гонова А.А.* Роль конкурентно-инновационного фактора в разработке и реализации стратегии развития промышленного предприятия [Текст]/ А.А. Гонова, Н.А. Ягунова // Проблемы региональной экономики - Межтерриториальный научно-производственный журнал - Ижевск: Изд-во УДГУ, 2012,- №1-2, 0,27 п.л. (авторских 0,16 п.л.)

16. *Гонова А.А.* Проблемы управления стратегическим развитием машиностроительных предприятий [Текст] // Проблемы региональной экономики - Межтерриториальный научно-производственный журнал - Ижевск: Изд-во УДГУ, 2012,- №3-4, 0,42 п.л.