

На правах рукописи



**Исхакова Лиля Ренатовна**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

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 - 2004

Диссертационная работа выполнена в Пермском филиале  
Института экономики Уральского отделения Российской академии наук

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор  
Пыткин Александр Николаевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Кузнецов Андрей Леонидович

кандидат экономических наук, доцент  
Макаров Александр Михайлович

Ведущая организация - Государственный научно-  
исследовательский институт  
управляющих машин и систем, г. Пермь

Защита состоится: 10 февраля 2004 г. в 11 часов на заседании  
диссертационного совета ДМ.212. 275. 04 в  
Удмуртском государственном университете по  
адресу: 426037, г.Ижевск, ул.Университетская, 1,  
корп. 4, ауд. 431.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Удмуртского  
государственного университета.

Автореферат разослан 9 января 2004 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук,  
профессор



Баскин А.С.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования** Современное состояние российской экономики характеризуется тем, что она находится в глубоком системном кризисе, который выражается в значительном спаде производства, разрушении экономического, производственного и интеллектуального потенциала, снижении уровня жизни большинства населения. Трудности рыночных преобразований во многом связаны с недостаточным вниманием к разработке стратегии развития в экономике, которая позволяет идти в планировании "от будущего к настоящему", использовать современные научные теории и методы принятия решений.

В этой связи коренные изменения должны коснуться стратегии развития промышленного предприятия, поскольку разработка теоретических основ стратегии фирмы и их внедрение в реальную практику выступит важнейшим условием создания стабильности хозяйственной деятельности предприятия. Это, в свою очередь, не только создаст положительный эффект для промышленного предприятия, но и стабилизирует окружающую экономическую среду.

В решении этих теоретических и практических задач наибольшее значение приобретает разработка перспективных направлений и форм развития промышленного предприятия, что дает возможность создавать экономические модели и исследовать деятельность промышленного предприятия при различных вариантах альтернатив хозяйственных условий.

Проблемы формирования стратегии развития промышленного предприятия достаточно широко освещены в научной литературе. Вместе с тем анализ публикаций по данной проблеме дает основания утверждать, что еще недостаточно разработана теоретическая и методологическая база формирования стратегии промышленного предприятия в условиях нестабильности экономической среды. На практике это часто выражено в субъективизме при постановке задач, выборе методов и принятии решений по развитию промышленного предприятия.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод об актуальности

темы диссертационного исследования, которая обуславливается необходимостью решения теоретических и практических проблем, связанных с процессом формирования стратегии развития промышленного предприятия в условиях рыночных преобразований.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК 08.00.05. - Экономика и управление народным хозяйством (15. экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность): 15.1. - разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управление хозяйственными образованиями промышленности; 15.4. - инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах.

Степень разработанности проблемы. Учитывая многогранность проблемы формирования стратегии промышленного предприятия и ее взаимосвязь с факторами внешней и внутренней среды, а также с элементами эффективного управления промышленного предприятия, вопросы процесса разработки и реализации стратегии предприятия исследовались многими зарубежными и отечественными учеными. Среди зарубежных ученых следует указать Д. Абелла, И. Ансоффа, Р. Ванделя, П. Дойля, Б. Карлофа, Т. Коно, Ж.Ж.Ламбена, П. Лоранжа, Д. Майнера, М. Портера, А. Стрикленда, А.Томсона, Д. Хана, А. Чандлера, Д. Штайнера, а среди отечественных ученых - А.В. Агафонова, О.И. Боткина, А.Л. Кузнецова, А.Л. Богокина, О.С. Виханского, В.В. Глушенко, А.П. Градова, Ю.М. Гусева, П.Б. Забелина, Л.И. Евенко, Е.А. Иванову, М.И.Круглова, Б.З. Мильнера, А.Л. Семенова, А.Р. Стерлинг, А.Ю. Юданова и др.

Несмотря на то, что вопросам формирования стратегии уделено достаточное внимание в экономической литературе, многие аспекты этой проблемы продолжают оставаться недостаточно изученными, а именно: слабый учёт специфики российской экономики в условиях экономического кризиса в исследованиях отечественных и зарубежных ученых по вопросам формирования стра-

тегии промышленного предприятия; недостаточное исследование функций стратегий; неполнота раскрытия сущности стратегий и процесса её формирования; слабое освещение вопросов, связанных с адаптацией инструментов стратегического управления промышленным предприятием к условиям экономики переходного периода. Нуждаются в более глубоком анализе факторы внешней и внутренней среды, которые оказывают большое влияние на состояние российской экономики. К их числу относятся: инфляция и связанный с ней кризис неплатежей, а также несовершенство налоговой системы России; проблемы собственности и адаптации промышленного предприятия в условиях рыночных преобразований в России. Требуется дальнейшая систематизация и анализ видов стратегий и инструментария, который применяется при её разработке.

Этими нерешёнными проблемами был определен выбор темы, сформулированы цель и задачи исследования

Цель и задачи исследования Целью диссертационной работы является исследование процесса формирования и совершенствования инструментов стратегического управления промышленным предприятием с учетом специфики и особенностей их адаптации к рыночной экономике. В соответствии с поставленной целью, основными задачами исследования являются:

- рассмотрение основных научных подходов в исследовании процесса формирования стратегии промышленного предприятия;
- исследование возможности применения зарубежного опыта стратегического управления промышленным предприятием с использованием современных инструментов управления;
- проведение анализа факторов внешней и внутренней среды, влияющих на формирование стратегии промышленного предприятия;
- обоснование основных направлений совершенствования инструментов стратегического управления промышленным предприятием;
- разработка методических положений по преобразованию инструментов стратегического управления промышленным предприятием.

**Предмет исследования:** процесс формирования эффективных инструментов стратегического управления промышленным предприятием.

**Объект исследования:** промышленные предприятия, параметры и элементы развития их в системе взаимодействия с внешней и внутренней средой в условиях рыночных преобразований в России.

Методологические, теоретические основы и эмпирическая база исследования. Методологической и теоретической основами диссертационного исследования послужили фундаментальные концепции, представленные в трудах отечественных и зарубежных ученых, в материалах научных конференций, государственных органов, в прогнозных оценках РАН, в директивных и нормативных документах Президента и Правительства РФ

Информационной базой работы явились материалы Госкомстата РФ, Мизэкономки РФ, научно-исследовательских учреждений, экспертные оценки и расчеты исследователей и практических работников, первичные данные исследуемых предприятий.

В процессе работы использовались следующие методы исследования системный, аналитический, статистический, историко-сопоставительный, экономико-математического моделирования, экспертных оценок, структурно-функционального анализа Сложность и многофакторность объекта исследования потребовали применения современного методологического аппарата.

**Научная новизна исследования** состоит в следующем

- уточнена сущность стратегии и определено ее место в механизме управления, а также дано определение «инструментам» стратегического управления промышленным предприятием,
- обоснована необходимость учета структурно-временной дискретности стратегии промышленного предприятия и предложен графический метод определения ее жизненного цикла и адаптации к факторам внешней среды,
- адаптирована матрица «Рост - доля риска» БКГ для разработки стратегии промышленного предприятия в зависимости от стратегических полей конкурентной борьбы, с включением дополнительного показателя -

доли в объеме производства,

- разработана методика формирования портфеля оптимальных стратегий на основе систематизации видов стратегии и инструментария с применением методологии микроэкономического анализа,

- сформированы рекомендации по адаптации стратегических инструментов управления государственным промышленным предприятием к рыночным условиям, основанные на трансформации авторитарных методов управления в экономические.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическое значение диссертационного исследования заключается в разработке научного и методического аппарата формирования инструментов стратегического управления промышленным предприятием в условиях рыночных преобразований. Кроме того, результаты исследования могут служить основой для поиска новых решений по данной проблеме

Практическая значимость диссертации обусловлена использованием результатов работы на промышленных предприятиях при разработке их стратегии развития. Отдельные положения работы могут быть применены в преподавании курсов "Экономика промышленного предприятия" и "Корпоративное управление фирмы" студентам экономических факультетов вузов.

Апробация работы. Основные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертации, докладывались в порядке обсуждения на международной научно-практической конференции «Экономическая и энергетическая безопасность регионов России» Пермь - 2003, на аспирантских семинарах ПФ ИЭ УрО РАН (2001,2003).

Методологические положения и практические рекомендации реализованы в процессе организации и совершенствования инструментов стратегического управления на промышленном предприятии ОАО «Уфимский фанерно-плитный комбинат», элементы стратегического управления внедрены на предприятии ЗАО УЗЖБИ «Эколог» Башспецнефтьстрой, методика определения критерия инвестиционной привлекательности промышленного

предприятия внедрена на ФГУП «Уфимского протезно-ортопедического предприятия»

**Публикации.** Результаты научных исследований опубликованы в 6 публикациях общим объемом 17,1 п.л. (личный вклад автора 9,45 п.л.).

**Объем и структура работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения, объёмом 162 стр. с таблицами, графиками, рисунками.

Содержание работы.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы исследования, определяется его цель, объект и предмет, формулируются задачи, раскрывается новизна работы и ее практическая значимость.

В **первой** главе диссертации «Теоретические основы стратегического управления промышленным предприятием» проанализированы и сформулированы методологические основы исследования: определены роль и место стратегического управления в механизме управления промышленным предприятием, сформирована структура механизма стратегического управления промышленным предприятием и определены инструменты стратегического управления промышленным предприятием.

Во **второй** главе диссертации «Особенности стратегического управления промышленным предприятием» определены ключевые факторы внешней среды создающие возможности или угрозы для промышленного предприятия, изучено влияние состояния внутренней среды и ресурсов промышленного предприятия на достижение его стратегических целей и произведен анализ инструментов стратегического управления используемых при формировании альтернативных стратегий на промышленном предприятии.

В **третьей** главе диссертации «Реформирование и адаптация инструментов стратегического управления промышленного предприятия к рыночным условиям» разработаны организационно-экономические предпосылки реформирования и адаптации инструментов стратегического управления промышленным предприятием определены оценочные критерии эффективных



процедур реформирования и адаптации инструментов стратегического управления на реализационной стадии и сформирован комплексный подход к совершенствованию инструментов стратегического управления на государственном промышленном предприятии.

## ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнена сущность стратегии и определено ее место в механизме управления, а также дано определение «инструментам» стратегического управления промышленным предприятием.

В диссертации обосновано, что возникновение и развитие теоретических основ стратегии промышленного предприятия явилось ответом на требования современных систем управления, представлена аргументация в пользу того, что концептуальная основа теории стратегии промышленного предприятия строится на междисциплинарном синтезе. Теоретической базой интеграции является философия, экономика, математика, техника, психология, социология, антропология.

На основе теоретического анализа экономической литературы выделена теоретико-методологическая база стратегии промышленного предприятия:

- неоклассическое направление экономической теории, которое позволяет с помощью теории потребительского выбора, макро- и микроэкономического анализа определить состояние экономики и самого предприятия, выявить тенденции их развития и происходящие в них процессы;
- теории инвестиций, процента и денег, которые позволяют производить оценки стоимости предприятия и необходимого капитала;
- теория менеджеризма, с помощью которой возможно изучение проблемы совмещения целей собственников и управляющих;
- теории организации и принятия решений, которые позволяют решать проблемы оптимальной структуры промышленного предприятия, а также с использованием формализованных моделей осуществлять правильный выбор

альтернатив его развития;

- теория систем, которая дает возможность проанализировать взаимосвязь между элементами стратегии и выявить влияние определенных факторов на формирование стратегии.

Приведенные источники позволяют сделать вывод о фундаментальности теоретической базы стратегии промышленного предприятия.

В диссертации проводится анализ понятия «стратегия» на основе множества дефиниций, предложенных как зарубежными, так и отечественными экономистами. При этом делается вывод о том, что они существенно не отличаются, а лишь дополняют друг друга. В связи с этим в диссертации дается авторское *определение стратегии промышленного предприятия* как системы выбора альтернатив, в условиях ограниченности ресурсов и изменяющейся внешней и внутренней среды, пути развития и существующие формы, которые приведут к эффективной деятельности промышленного предприятия. В результате анализа сущности стратегии и определения места стратегии в системе эффективного управления жизнедеятельностью и развитием промышленного предприятия выделены ее основные функции, дано определение инструментам стратегического управления.

*Инструментами* стратегического управления называются формы и способы, оказывающие управляющее воздействие, используемые для информационного, организационного и методического обеспечения эффективного достижения стратегических целей.

## **2. Обоснована необходимость учета структурно-временной дискретности стратегии промышленного предприятия и предложен графический метод определения ее жизненного цикла и адаптации к факторам внешней среды.**

Основное теоретическое положение данной модели, анализ жизненного цикла отрасли (модель ADL/ LC), заключается в том, что отдельно взятый

бизнес предприятия может находиться на одной из стадий жизненного цикла, и, поэтому, его необходимо анализировать в соответствии именно с этой стадией.

Матрица состоит из 20 ячеек. По осям отложены 4 стадии жизненного цикла и 5 конкурентных позиций. В зависимости от положения вида бизнеса на матрице предполагается тщательно продуманный набор стратегических решений.

Базовая концепция состоит в том, что бизнес-портфель предприятия должен быть сбалансированным. При этом такой портфель имеет следующие особенности:

1. Виды бизнеса находятся в различных стадиях своего жизненного цикла.
2. Поток денежной наличности положителен.
3. Средневзвешенная норма прибыли на чистые активы (RONA) по всем видам бизнеса удовлетворяет целям предприятия.
4. Чем больше видов бизнеса, занимающих ведущее, сильное или благоприятное положение, тем лучше бизнес-портфель корпорации.

Сделан выбор переменных для оценки жизненного цикла продуктов (табл. 1) и предложена матрица жизненного цикла для выбора стратегии на предприятии (Рис. 1)

*Таблица 1*

Выбор переменных для оценки жизненного цикла

<b>Переменные сильных сторон бизнеса (ось X)</b>	<b>Переменные стадий жизненного цикла (ось Y)</b>
Общая конкурентоспособность	Стадия жизненного цикла
Патенты	Темпы роста рынка
Эффективность производства	Характеристика конкуренции
Гарантийное обслуживание	Приверженность клиента торговой марке
Вертикальная интеграция	Стабильность доли рынка
Отношения менеджмента к риску	Широта производственных линий
	Развитие технологий

Анализ жизненного цикла отрасли показывает, что в основном все виды деятельности находятся на стадии зрелости. Продукт №1 и продукт №5 находятся на стадии развития, а продукт №2 на стадии старения. Данные стадии характеризуются следующим:

Продукт Хbl. Сильная/развитие — прибыльная — деньги берутся взаем. Развитие через попытку улучшить положение, достичь лидерства в ценообразовании (развитие эффективности, снижение стоимости), энергичное стремление к получению доли.

Продукт ЖЗ. Сильная/зрелость — прибыльная, производитель денежных средств, развитие через удержание положения, его защиты (развитие производственных мощностей за рубежом, старые продукты, старые рынки, применение эффективной технологии, эффективные методы снижения стоимости), удержание доли, рост производства (развитие бизнеса и производственных мощностей за рубежом, экспорт продукции, лицензирование, новые и старые продукты на новом рынке), можно реинвестировать по мере необходимости.

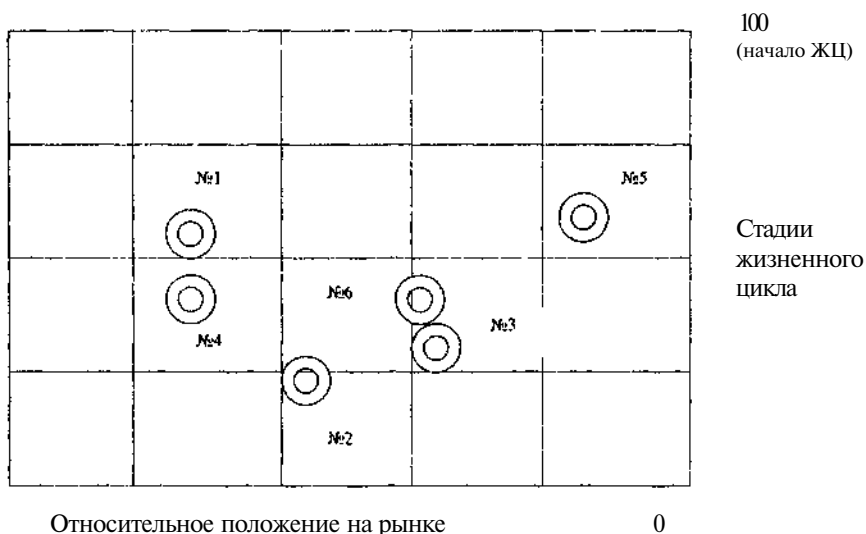


Рис 1. Матрица жизненного цикла отрасли

Продукт №2. Заметная/старость — умеренно прибыльная, сбалансированный поток денег. Выборочное развитие через эксплуатацию рыночного сегмента (развитие бизнеса и производственных мощностей за рубежом, новые и старые продукты на старых рынках), удерживать нишу **или** поэтапно уходить (рационализация системы сбыта и продукции, снижение стоимости). Минимальное инвестирование в эксплуатацию, отказ от инвестирования.

Продукт №3 и Лаб. Прочная/зрелость — минимально прибыльная позиция, поток денег сбалансирован. Выборочное развитие через удержание сегмента (рационализация системы сбыта и продукции). Если жизнеспособность нельзя доказать — рекомендуется выход. Минимальное реинвестирование или отказ от инвестирования.

Продукт № 5. Слабая/развитие, неприбыльная позиция, движение наличности — сбалансированное. Возможно доказать жизнеспособность путем более интенсивного проникновения на рынок, эффективным снижением стоимости. В противном случае — отказ от этого вида деятельности.

### **3. Адаптирована матрица «Рост - доля риска» БКГ для разработки стратегии промышленного предприятия в зависимости от стратегических полей конкурентной борьбы, с включением дополнительного показателя - доли в объеме производства.**

Для построения матрицы БКГ в качестве стратегических зон хозяйствования были приняты основные сегменты рынка, на которых действует промышленное предприятие. Чтобы определить темпы роста спроса на изделия на каждом из рынков, потребовалось оценить емкость данных сегментов (Табл.2).

В результате построения матрицы (рис. 2) структурные подразделения предприятия, действующие на определенных сегментах рынка, были выделены в четыре группы относительно занимаемой ими доли на рынке (относительно основного конкурента) и темпов роста спроса на продукцию на каждом из них.

Таблица 2

Исходные данные для построения матрицы БКГ по предприятию А

Показатели		Рыночные сегменты				
Емкость рыночных сегментов		1	2	3	4	5
Объем продаж продукции в тыс. руб.	2001 г.	163800	198000	0	0	0
	2002 г.	179712	233400	121680	217200	280800
	2003 г. прогноз	183000	237000	129600	270900	300000
Темпы роста спроса	2002 г.	1,8%	1,7%	6,5%	24,7%	17,51%
	2001 г.	8,71%	7,18%	-	-	ГГ
Объем продаж Предприятия А	2003 г. прогноз	32760	46800	12168	37440	0
	2002 г.	15912	44928	123552	17784	0
Объем продаж основного конкурента	2003 г. прогноз	29952	52422	37440	28080	25242
	2002 г.	29952	42120	36504	33696	0
Доля предприятия на рынке	2002 г.	1,1	0,9	0,3	1,3	0,00
	2001 г.	0,52	1,09	0,30	0,52	0,00
Доля рыночного сегмента в объеме продаж		25,5	36,1	9,3	29,1	0,00

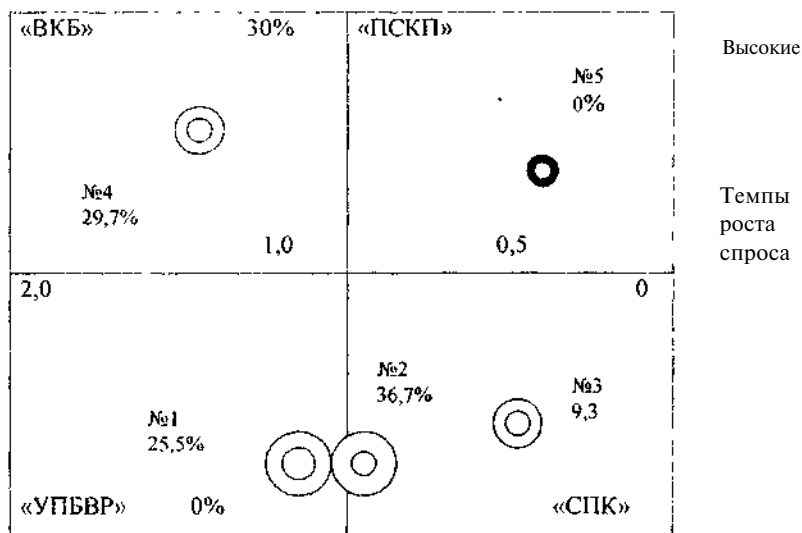
Каждый из четырех квадратов матрицы описывает существенно различную ситуацию, требующую отдельного подхода с точки зрения капиталовложений и выработки маркетинговой стратегии.

Комбинируя эти переменные, получаем четыре варианта ведения бизнеса.

- 1) ВКБ — высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках.
- 2) УПБВР — устойчивые прибыли без возможностей расширения..
- 3) СКП — слабые конкурентные позиции фирмы,
- 4) ПСКП — предприятие действует на перспективных рынках, но при этом

имеет слабые конкурентные позиции. Неизвестно, что с ней может произойти.

Возможны следующие стратегии: «ВКБ» — сохранение лидерства; «УПБВР» — получение максимальной прибыли; «ПСКП» — инвестирование и избирательное развитие; «СКП» — малая активность или уход с рынка. Задача заключается в том, чтобы обеспечить стратегическое равновесие предприятия путем развития хозяйственных зон, способных давать свободные денежные средства, и зон, обеспечивающих долгосрочные стратегические интересы предприятия.



Высокая Доля на рынке Низкая

Рис. 2 Сравнение темпов роста и доли рынка, матрица БКГ

Как видно из матрицы, предприятие имеет одну ярко выраженный ВКБ — рыночный сегмент 4. Анализ показывает, что это — перспективное направление деятельности предприятия, в развитие которого наиболее целесообразно вкладывать средства.

Более или менее ярко выраженным аутсайдером, СКП, можно назвать рыночный сегмент 3. В отношении этого объекта следует придерживаться малой активности в инвестировании. Кроме того, предприятию не следует располагать свои новые подразделения на данном рынке.

Одним из потенциально перспективных направлений развития предприятия можно назвать рыночный сегмент 5. Это — ПСКП, однако, достаточно высокие темпы роста спроса делают его весьма привлекательным в стратегическом плане.

Довольно сложно сделать однозначные выводы относительно двух оставшихся зон хозяйствования — рыночные сегменты 1 и 2. В матрице БКГ они расположены около оси, что затрудняет принятие стратегических решений. Однако при построении матрицы были использованы не два показателя (доля на рынке и темпы роста спроса), а три, включая долю хозяйственных подразделений в общем объеме продаж предприятия (размер диска на диаграмме). Учитывая данную информацию, можно отнести обе зоны хозяйствования скорее к УПБВР, чем к СКП, и, соответственно, применять к ним стратегию получения максимальной прибыли.

#### **4. Разработана методика формирования портфеля оптимальных стратегий на основе систематизации видов стратегии и инструментария с применением методологии микроэкономического анализа.**

Рассмотрены методики формирования портфеля (поля) оптимальных стратегий на основе систематизации видов стратегий и инструментария, необходимого при разработке и реализации стратегии. На основе анализа факторов внешней среды разработаны практические рекомендации по определению состояния конкурентной среды и оценки уровня конкурентоспособности продукта.



Таблица 3

Расчет прибылей, убытков и маржинального дохода для двух предприятий одной отрасли

	Предприятие А	Показатель, приведенный к одной величине	Предприятие Б	Показатель, приведенный к одной величине
Выручка	42638	10000	10000	51088
Переменные затраты	17,110	4016	3381	17,277
Маржинальный доход	25,528	5993	6617	33,811
Постоянные затраты	18.536	4351	4132	21,117
Валовая прибыль	6,992	1641	2484	12,694
Чистая прибыль	5,365	1259	1910	10,526

4,26

5,11

Анализ, основанный на использовании показателей, приведенных к одной величине (базовой цифре), табл. 3, показывает, несмотря на то, что оборот предприятия Б в 1.2 раза выше оборота предприятия А, контроль, как за переменными, так и постоянными затратами на предприятии Б осуществляется лучше, чем на предприятии А, да и структура затрат в части удельного веса условно постоянных затрат в общем объеме затрат на предприятии Б лучше чем на предприятии А. Это также видно из показателя прибыли, который составляет 10,5%. Тогда как такой же показатель для предприятия А составляет всего 5,4%. Уровень маржинального дохода также составляет на предприятии Б 33,8%, что значительно превышает уровень предприятия А 25,3%.

Подробный анализ инструментария и методов, применяемых при разработке и реализации стратегии позволил выявить их особенности.. Прежде всего был рассмотрен матричный анализ портфеля стратегий, который представлен матрицами. «Рост - доля риска» БКГ; «Привлекательность отрасли - позиция в конкуренции» Мак-Кинси; «Конкурентная позиция - технологическая позиция» Артур Д. Литтл; «Стратегическое развитие» Интернэшнл Харвестер компании. При этом

отмечается, что особенностью портфельного анализа является сложность аналитической работы при подготовке матрицы, а также довольно обобщающий характер рекомендаций и трудность выбора наилучшей стратегии. Следующими инструментами стратегического управления является анализ вариантов стратегического развития и модель оценки влияния стратегии на прибыль PIMS, разработанная «Дженерал Электрик». Эта модель позволяет определить среднестатистический уровень ROT для заданных условий развития отрасли рынка, а также дает возможность выбора комбинаций рассмотренных факторов с целью максимальной прибыльности. Далее дается описание метода парных сравнений. «АНР — метод», который позволяет построить многоуровневое дерево целей. При рассмотрении метода анализа «GAP» выявлено, что его применение позволяет преодолеть разрыв между целями и возможностями фирмы. Метод «Lots», в свою очередь, позволяет определить рыночный потенциал производимой продукции. При рассмотрении модели «7 S» отмечается, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных шести. Составляющими этой модели являются стратегия, структура, системы, штат, стиль, квалификация, общепризнанные ценности. Эта модель позволяет произвести комплексный анализ развития фирмы.

Метод анализа SWOT, рассмотренный в работе, позволяет оценить стратегическое положение фирмы с учетом сочетания внутренних возможностей и внешней ситуации

### **S. Сформированы рекомендации по адаптации стратегических инструментов управления государственным промышленным предприятием к рыночным условиям, основанные на трансформации авторитарных методов управления в экономические.**

В практику менеджмента в государственных организациях должны проникать методы управления, оправдавшие себя в частном секторе. Это

относится и к формированию временных рабочих групп, и к стратегическому планированию, и к делегированию полномочий, и к маркетингу, и к методам управления корпоративной культурой, и ко многим другим методам и приемам управления. Необходим эволюционный переход от традиционной административной модели управления, в которой центральным элементом было следование инструкциям, к новой модели менеджмента, в которой центральным системообразующим элементом становится ориентация на достижение результата.

*Современные тенденции развития* государственного сектора должны быть следующими:

- разгосударствление, приватизация;
- маркетингизация (проникновение рыночных моделей взаимодействия в государственный сектор);
- контрактная основа выполнения государственных функций;
- новые информационные технологии;
- управленческие и финансовые нововведения;
- изменение модели управления — от авторитарной к новой.

Менеджмент в любой сфере, в том числе и на государственном предприятии, подвержен изменениям. Основной тенденцией изменения менеджмента на государственном предприятии настоящее время должно быть перенесение управленческих методов, технологий и приемов из коммерческой сферы в государственную. Подходы и технологии менеджмента, отработанные в коммерческих фирмах, достигших успеха, внедряются в практику управления других, в том числе государственных, организаций. С точки зрения менеджмента стираются границы между коммерческими и некоммерческими организациями, так как большинство подходов и приемов успешного менеджмента коммерческих организаций актуальны и для государственных организаций. Некоторые общие тенденции трансформации менеджмента в государственном предприятии показаны в табл. 4.

**Трансформация менеджмента в государственном предприятии**

<b>Традиционная модель</b>	<b>Новая модель</b>
Авторитарное управление	Экономическое управление
Монополия по предоставлению услуг	Конкуренция по предоставлению услуг
Потребитель - помеха в деятельности	Покупатель клиент, потребитель услуг
Механизм бюрократии	Механизм рынка
Соблюдение правил и процедур	Ориентация на цели и миссию
Борьба с проблемами	Предотвращение проблем
Измерение затрат	Измерение результатов
Бюрократический контроль	Корпоративный контроль

Особенно ярко новая модель управления должна проявляться в тех областях, где требуются новые подходы, где изменение окружающей среды заставляет постоянно искать решения возникающих задач. В России эта тенденция усиливается в связи с тем, что в целом система государственного управления трансформируется от преимущественно командно-административных методов к преимущественно экономическим. Однако в тех сферах государственной службы, где преобладают рутинные функции и решение повторяющихся стандартных задач, доминируют и традиционные, бюрократические методы управления. Однако во все большем числе конкретных сфер государственных предприятий требуются нестандартные решения постоянно возникающих новых задач в нестабильной среде. В этих сферах традиционная модель менеджмента должна смениться новой, на место

авторитарных методов управления должны прийти экономические.

**Результаты исследования отражены в следующих публикациях:**

1. Пыткин А.Н., Малышев Ю.А., Исакова Л.Р. Теоретико-методологические основы стратегического управления промышленным предприятием. - Пермь: Изд-во НИИУМС. 2001,- 4,2 п.л. (авт. 1,8 п.л.).
2. Малышев Ю.А., Исакова Л.Р., Тирон Г.Г. Формирование эффективных инструментов стратегического управления промышленным предприятием. - Пермь: Изд-во НИИУМС, 2002.- 4,8 п.л. (авт. 1,6 п.л.).
3. Дворянских Н В., Исакова Л.Р. Кадровая политика предприятия. - Пермь: Изд-во НИИУМГ, 2002.- 3,0 п.л. (авт. 1,0 п.л.).
4. Исакова Л.Р. Реформирование и адаптация инструментов стратегического управления промышленным предприятием к рыночным условиям. — Пермь: Изд-во НИИУМС, 2003.- 4,9 п.л.
5. Исакова Л.Р., Блаженкова Н.М. Информационная безопасность предприятия. Международная научно-практическая конференция «Экономическая и энергетическая безопасность регионов России» 2003. Пермь. -0,06 п.л. (авт. 0.03 п.л.).
6. Исакова Л.Р. Жизненный цикл стратегии фирмы. Международная научно-практическая конференция «Экономическая и энергетическая безопасность регионов России» 2003. Пермь. -0,125 п.л.

---

Подписано в печать 05.01.2004 г.

Формат бумаги 60x84 1/16

Усл.печ. л. 1,31

Тираж 100

Заказ 010

---

Типография ГосНИИУМС  
г. Пермь, ул. Ленина, 66