

КУРЕНКОВ МАКСИМ ВИКТОРОВИЧ

УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ  
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

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

2008

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

Научный руководитель - доктор экономических наук  
Удалов Олег Федорович

Официальные оппоненты - доктор экономических наук, профессор  
Пыткин Александр Николаевич

- кандидат экономических наук  
Стародумов Андрей Анатольевич

Ведущая организация Мордовский государственный  
университет им. Н.П. Огарева

Защита состоится « 11 » марта 2008 г. в 13.00 часов на заседании  
диссертационного совета ДМ 212.275.04 в ГОУ ВПО  
«Удмуртский государственный университет»  
по адресу: 426, г. Ижевск, ул. Университетская, 1,  
корп. 4, ауд.434

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Удмуртский  
государственный университет», с авторефератом - на официальном сайте  
ГОУ ВПО «УдГУ» <http://4.udsu.ru.science./abstract>

Автореферат разослан « » февраля 2008 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
к.э.н., профессор

А.С. Баскин

## Общая характеристика работы

**Актуальность исследования.** Крупные промышленные предприятия являются основополагающей базой народно-хозяйственного комплекса любой высокоразвитой страны мира и Россия здесь не является исключением. Поэтому весьма важным является постоянное внимание к проблемам их стратегического развития.

Усиление рыночной направленности российской экономики, начавшееся в 90-е годы XX столетия, поставило перед этими предприятиями целый ряд сложных и в основном новых проблем, не имевших места в прошлые периоды и охватывающие практически все стороны деятельности предприятий. Все это привело к кризисной ситуации, усиливающейся еще и возрастанием темпов мировых инновационных процессов, которые особенно важно отслеживать в высокотехнологичных отраслях машиностроения, одной из важнейших среди которых является автомобилестроение, как отрасль наиболее чутко реагирующая на рыночную ситуацию. Поэтому исследование проблем стратегического развития машиностроительных предприятий, выявление причин, которыми эти проблемы порождены, и поиск направлений их решения обуславливает актуальность диссертационных исследований.

Мировая практика показывает, что успешное функционирование машиностроения в современных условиях и определение направлений его стратегического развития может строиться только на инновационной основе. При этом следует отметить, что при безусловной приоритетности правильного определения направлений стратегического развития, реальное воплощение их на промышленных предприятиях в огромной степени зависит от качества управления деятельностью стратегической направленности. Следует отметить, что за более чем 15-летний период реформ, на большинстве предприятий сменился персонал практически всех уровней управления. Это часто затрудняет даже процессы оперативного управления производством и резко осложняет стратегическое управление ввиду отсутствия опыта, а нередко и понимания его значимости. Это еще раз подчеркивает необходимость выявления и актуальность исследования на предприятиях всего комплекса современных проблем управления стратегией и разработки предложений, использование которых позволило бы находить правильные решения, обеспечивающие реализацию целей стратегическо-инновационной направленности.

Проведенные диссертационные исследования соответствуют п.15.2 (формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий), п. 15.13 (инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов) и 15.26 (методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации и управления отраслями и предприятиями машиностроительного комплекса) и п. 4.10 (разработка институциональных форм, эффективных структур и систем управления инновационной деятельностью) паспорта специальностей ВАК.

**Изученность проблемы.** Анализ литературных источников показал, что проблемы управления стратегическо-инновационными процессами нашли достаточно широкое освещение в работах отечественных и зарубежных ученых и специалистов, среди которых – Ю.П. Анискин, А.И. Анчишкин, И.А. Баев, Л.С. Бляхман, С.В. Валдайцев, Д.М.Гвишиани, С.Ю. Глазьев, Б.И. Громека, П.Дракер, А.А. Дынкин, Л.И.Евенко, Д.С. Евстафьев, П.Н. Завлин, С.Д. Ильенкова, А.К. Казанцев, Г.Д. Ковалев, Д.И. Кокурин, Н.Д. Кондратьев, Е.А. Королев, Г.А.Краюхин, А.А. Кутейников, В.И. Кушлин, Д.С.Львов, В.Д. Маркова, Э.Менсфилд, Б.З.Мильнер, Н.К.Моисеева, А.Б.Олейник, Г.Питерс, Н.А. Потехин, А.И. Пригожин, К.Ф.Пузыня, Ф.М.Русинов, Н.М. Фонштейн, З.Б. Хмельницкая, В.Э. Шугуров, Й. Шумпетер, Л. Водачек, О. Водачкова, Р. Джонстон, В. Кингстонн, К.М. Кристенсен, К. Кемпбелл, Г. Менш, Н. Мончев, Ф. Никсон, Б. Санто, Д. Сахал, Б. Твисс, Р.Уоттермен, Р. Фостер, К. Фример, А. Харман, Ю.В.Яковец, Ф. Янсен, Э.Янч, и др.

Отмечая глубину и многоаспектность исследованных проблем отечественными и зарубежными учеными и специалистами, связанных с управлением стратегией развития, следует отметить, что большинство исследований базируется на анализе зарубежного опыта. Кроме того, здесь анализируются проблемы предприятий, находящихся в относительно стабильных условиях, неадекватных условиям, в которых находятся в настоящее время российские предприятия и которые поэтому должны одновременно решать и проблему выхода из кризисной ситуации, и проблему управления стратегией своего развития.

На основании вышеизложенного **цель** диссертационного исследования состоит в выявлении проблем, сдерживающих активизацию стратегическо-инновационной деятельности предприятий машиностроения и в поиске путей их решения.

В процессе исследований предусматривалось решение следующих **задач**:

- дать анализ развития теории стратегическо - инновационной деятельности во временном аспекте;
- исследовать организационно-управленческие проблемы формирования этой деятельности;
- выявить современные общие проблемы функционирования предприятий в условиях формирования рыночной среды;
- на основе диагностики проблем стратегическо-инновационной деятельности предприятий построить ранговый ряд факторов, определяющих их значимость в этой деятельности;
- обосновать ведущую роль прогностно-информационного, кадрово-конкурентного и управленческого факторов в процессах формирования стратегии развития промышленных предприятий;
- определить наиболее эффективные организационно-структурные и функционально-кадровые варианты управления стратегией развития в условиях ускорения научно-технического прогресса.

**Объектом исследования** выступают предприятия компании «Русские Автобусы».

**Предметом исследования** являются основополагающие проблемы, определяющие процессы формирования стратегии развития машиностроительных предприятий в условиях интенсификации научно-технического прогресса.

**Теоретическую и методологическую** основу исследования составили работы российских и зарубежных ученых, и специалистов, связанные со стратегически-инновационной деятельностью и оценкой инновационного потенциала промышленных предприятий. Информационной базой исследования послужили изученные литературные источники, оперативные и отчетные данные исследуемых предприятий и данные, полученные непосредственно в процессе проведенных исследований.

**Научная новизна диссертации состоит в следующем:**

- предложена авторская интерпретация стратегическо - инновационной деятельности, наиболее полно соответствующая современному пониманию ее сущности;

- установлена причина различий в оценках стратегических проблем руководителями различного иерархического уровня управления на промышленных предприятиях и обоснована необходимость учета этих различий при управлении стратегией развития предприятий;

- предложено деление проблем стратегического развития промышленных предприятий на внешние и внутренние, что дает возможность более объективно подходить к определению уровня управляемости в процессе их решения, и на первичные и вторичные, что позволяет определять очередность их решения во временном аспекте, учитывающем конкретно сложившуюся реальную ситуацию во внутренней и внешней среде;

- установлена оперативная ранговая значимость проблем интенсификации стратегическо - инновационной деятельности, характеризующая современное состояние промышленных предприятий и констатировано, что эта значимость должна меняться по мере решения первичных проблем;

- определены причины низкого ранга значимости для стратегического развития предприятий, данного руководителями всех уровней кадровому и конкурентному факторам и фактору снижения качества управленческой деятельности, и констатировано, что это является отражением положения предприятий с оперативных, а не с перспективных позиций и поэтому здесь требуется обязательная корректировка вышеуказанной позиции, исключая ее негативное влияние на стратегию развития предприятий;

- установлена необходимость четкого разделения систем оперативного и перспективного управления на промышленных предприятиях и формирования в организационных структурах управления подразделений, ориентированных на постоянный мониторинг внешней среды в прогнозно-информационном аспекте.

**Практическая значимость** проведенных исследований состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы с учетом конкретных особенностей на предприятиях машиностроения вне зависимости от их производственной направленности, величины и формы собственности. В

частности, они нашли применение на одном из ведущих предприятий компании «Русские автобусы» - ОАО «Павловский автобус» и некоторых других предприятиях.

Ряд материалов исследований может быть использован в учебном процессе при подготовке специалистов управленческого профиля в вузах и в процессах повышения квалификации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях.

**Апробация исследований.** Основные результаты, полученные в процессе исследований, докладывались на ряде международных и всероссийских научных и научно-практических конференций в городах: Н.Новгород (2005-2007 г.г.), Пенза (2005-2007 г.г.), Ижевск (2007 г.).

По теме диссертации опубликовано 16 работ общим объемом 5,52 п.л., в том числе авторских 3,12 п.л.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии. Она изложена на 159 странице машинописного текста и имеет в своем составе 9 таблиц, 3 уравнения, 6 графиков и рисунков.

**Во введении** обоснована актуальность проводимого в диссертации исследования, ставятся его цели и задачи, определен объект и предмет исследования. Показана его научная новизна, практическая значимость и апробация полученных результатов.

**В первой главе** «Теоретический анализ стратегическо - инновационной деятельности» дан классификационно-терминологический анализ стратегических инноваций, рассмотрена стратегическо-инновационная деятельность как организационно-управленческая категория и определены этапы стратегических процессов на промышленных предприятиях.

**Вторая глава** «Исследование проблем стратегической деятельности на предприятиях машиностроения» посвящена непосредственным исследованиям проблем, связанных с реализацией стратегии предприятий. Здесь дается анализ современного состояния предприятий. Исследуются проблемы их стратегическо- инновационного развития. Определяется ранговый ряд значимости этих проблем на базе оценки позиций руководителей и специалистов различных иерархических уровней организационной структуры управления. Устанавливаются причины различий в позициях руководителей и специалистов и констатируется объективность этих причин. Делается вывод о том, что роль ряда причин, сдерживающих активизацию стратегическо-инновационной деятельности на предприятиях явно занижена и отражает оценку лишь оперативного, а не перспективного состояния предприятий и на этой основе сделан вывод об опасности данного явления для стратегического развития предприятия даже в ближайшей перспективе.

**В третьей главе** «Направления реализации стратегических целей машиностроительных предприятий» представлены организационные и прогнозно-информационные направления использования выявленных резервов роста эффективности управления стратегией, рассмотрены организационно-поведенческие и информационные аспекты реализации стратегических процессов. Дана концептуальная оценка рисков, влияющих

на реализацию стратегии и оценка роли государства в регулировании процессов перспективного развития предприятий машиностроения. Обоснована необходимость создания на предприятиях функциональных структур стратегическо - инновационной направленности, определена их роль и представлены схемы взаимосвязей с внешней и внутренней средой в процессах формирования стратегии развития предприятий.

**В заключении** приводятся главные выводы из проведенного исследования.

## **II. Основные положения, выносимые на защиту**

**1. Предложена авторская интерпретация стратегической деятельности как безальтернативного направления перспективного развития промышленного предприятия в условиях резкого ускорения темпов научно-технического прогресса.**

Стратегическая деятельность, как объект управления на промышленных предприятиях определяется, во-первых, как совокупность процессов, обеспечивающих постоянное совершенствование техники и технологии производства на базе непрерывного использования достижений науки и, во-вторых, как совокупность целенаправленных действий управленческого персонала, обеспечивающих полное использование стратегическо - инновационного потенциала предприятия. При этом новшество или новация применительно к сфере материального производства определяется как конкретный результат разработки новой научной идеи, имеющий форму образца новой продукции, отличающейся от применявшейся ранее своими количественно-качественными параметрами.

Осуществление стратегическо - инновационной деятельности предполагает наличие соответствующего механизма реализации ее целей и задач. Базовым элементом создания этого механизма, позволяющим оценить принципиальную возможность осуществления инновационной деятельности, является стратегическо - инновационный потенциал, представляющий собой совокупность кадровых, материально-технических, информационных и финансовых ресурсов, необходимых для реализации нововведений и обслуживаемых соответствующей инфраструктурой. При этом различается научно-технический потенциал, характеризующий потенциальную способность предприятия к реализации инновационных проектов, и инновационная стратегия, характеризующая главные цели реализации инноваций.

В диссертации представлены виды инновационных стратегий.

**2. Установлена причина различий в оценках стратегическо - инновационных проблем руководителями различного иерархического уровня и обоснована необходимость учета этих различий при управлении стратегией развития предприятий.**

Эффективная реализация любого инновационного процесса с акцентом на получение наилучших результатов не столько в оперативно-тактическом, сколько в стратегическом аспекте, требует четкой целенаправленной деятельности всех звеньев организационной структуры управления

предприятием, которая должна быть однозначно связана единством цели и единством направлений ее реализации, что без выявления позиций руководителей всех иерархических уровней управления в части их отношения к проблемам реализации цели труднодостижима.

В диссертации в этом аспекте проведено экспертное исследование, охватывающее все уровни иерархической пирамиды управления, целью которого было, во-первых, выявление самих проблем стратегического развития, во-вторых, позиции руководителей каждого иерархического уровня в отношении этих проблем и, в-третьих, уровня их значимости в ранговом ряду. При общей однозначной оценке числа этих проблем всеми руководителями, их ранговая значимость на разных уровнях оценивалась неоднозначно, как с точки зрения их места в ранговом ряду, так и с точки зрения их места внутри каждого рангового ряда, что видно из данных, приведенных в таблице 1.

Таблица 1.

Факторы, препятствующие проведению эффективной стратегическо-инновационной деятельности на предприятиях.  
(по данным экспертного исследования, в %)

Факторы, тормозящие инновации	Отставание в технике и технологии производства		Малые объемы новых разработок на предприятиях и в исследовательских организациях		Нехватка кадров и снижение общего кадрового потенциала		Недостаточное информационное обеспечение		Снижение качества управленческой деятельности		Слабое влияние конкурентного фактора	
	%	Ранг	%	Ранг	%	Ранг	%	Ранг	%	Ранг	%	Ранг
Руководителей предприятий и их заместители	33,96	1	26,42	2	18,87	3	11,32	4	5,66	5	3,77	6
Функциональные руководители и их заместители	31,58	1	21,05	2	15,50	4	17,54	3	5,53	5	8,77	6
Начальники цехов и их заместители	30,77	1	26,92	2	23,08	3	10,69	4	4,69	5	3,85	6
Старшие мастера и мастера в цехах	38,50	1	22,92	2	14,58	3	11,50	4	8,33	5	4,17	6
Начальники конструкторских и других бюро, инженеры, экономисты	38,36	1	19,18	2	16,67	3	10,64	4	9,09	5	6,06	6

Ранжированные ряды факторов, представленные в таблице 1 в иерархическом аспекте, важны с той точки зрения, что в процессе реализации стратегическо-инновационных проектов руководители и специалисты каждого уровня непосредственно или опосредствованно принимают участие в этом процессе. И поэтому их позиция играет очень важную роль в результатах реализации стратегических целей. Анализом установлено, что оценка значимости того или иного фактора зависит от места управленческого уровня в иерархической пирамиде. И это явление носит объективный характер, определяемый уровневыми различиями: в широте кругозора и в количественно-качественных показателях информационного обеспечения; в целевых установках; в реальных возможностях взаимоувязки функционирования внутренней и внешней среды предприятия; в



правильности отнесения проблем предприятия к перспективным или текущим. В этом аспекте может встать вопрос -ранжированный ряд факторов какого иерархического уровня следует считать наиболее адекватно отвечающим существу стратегических проблем? В диссертации констатируется, что такая постановка вопроса не может являться корректной, поскольку специалисты каждого иерархического уровня пропускают любую проблему через призму своей уровневой точки зрения. И чем ниже этот уровень, тем менее эта точка зрения учитывает имеющиеся сложности функционирования предприятия в целом.

На фоне вышеизложенного существует точка зрения, что, не имеет смысла привлекать к оценке стратегических проблем все уровни управленческой пирамиды, а сосредоточится на высшем и функциональном уровнях, где по сути и принимается окончательное решение по стратегии развития. Однако это неправильный подход, обусловленный недооценкой важности межуровневых отношений в управлении стратегической направленности. Известно, что практически все управленческие проблемы возникают на стыке между организационными структурами, находящимися как на одинаковых, так и на различных уровнях управленческой пирамиды. И эффективность, и быстрота их решения зависит от взаимодействия и взаимопонимания между теми, чьи интересы та или иная проблема затрагивает и в каком смысле: позитивном или негативном. Отсюда и важно знать любому вышестоящему руководителю точки зрения подчиненных ему структур. А это можно сделать только непосредственно исследуя их позиции и в максимально возможной степени принимать их во внимание при окончательном принятии решения, что должно обеспечить его правильное понимание по всей взаимосвязанной управленческой цепи.

В табл. 1 представлены иерархические ранжированные ряды факторов. Но представляется важным знать и интегральный ранжированный ряд, характеризующий усредненную общую оценку факторов. В диссертации такая оценка проведена при условии, что общая сумма удельных весов (значимостей) всех факторов, данная каждым экспертом, должна равняться единице, что в формализованном виде представляется выражением:

$$\sum_{i=1}^6 \lambda_i = 1, (1) \text{ где}$$

$\lambda_i$  - удельный вес (значимость)  $i$  - го фактора;

$i$  - число факторов в ранговом ряду.

Результаты оценки представлены в табл.2.

Из них видно, что интегральный ряд в концептуальном плане отражает данные дифференцированных рядов.

Таблица 2

***Интегральный ряд значимости факторов***

Факторы, тормозящие инновации	Слабость технической базы предприятий	Слабость отечественных НИОКР	Нехватка квалифицированных кадров.	Отсутствие необходимой информации	Недоработки и ошибки управленческого персонала.	Отсутствие эффективной конкурентной среды
Значимость фактора	0,34	0,23	0,18	0,13	0,07	0,05

В диссертации констатируется, что полученные результаты являются отражением не перспективной, а оперативной точки зрения, характерной даже для руководителей высших уровней управления. А это весьма опасное явление для решения проблем перспективного развития предприятий.

В диссертации факторы, тормозящие инновационную деятельность предприятий разделены на внутренние, ранговый ряд которых представлен в табл.3, и внешние. Оценка роли внутренних факторов управленческим персоналом предприятий важна с той точки зрения, что они являются управляемыми со стороны руководства предприятий.

На инновационную деятельность безусловно влияет инвестиционный фактор и поэтому необходима оценка этого влияния. Но эта оценка должна производиться не непосредственно, а через влияние инвестиционного фактора на внутренние факторы. Данное исследование в диссертации проведено, базируясь на вышеуказанном ограничивающем условии, т.е

$$\sum_{j=1}^3 \gamma_j = 1, \quad (2) \text{ где}$$

$\gamma_j$  - значимость  $j$  – го внутреннего фактора;

$j$  - число внутренних факторов.

$$\text{и } \sum_{j=1}^3 N_j = 1, \quad (3) \text{ где}$$

$N_j$  - мера влияния инвестиционного фактора на  $j$ -ый внутренний фактор.

Результаты исследований представлены в таблице 3.

Таблица 3.

***Ранговая значимость внутренних факторов и мера влияния на них инвестиционного фактора.***

Внутренние тормозящие факторы	Ранговый ряд внутренних факторов	Роль инвестиций для фактора
Слабость технической базы предприятия	0,71	0,93
Нехватка квалифицированных кадров.	0,24	0,06
Недоработки и ошибки управленческого персонала	0,05	0,01

Из проведенных выше исследований можно сделать вывод, что главную роль с оперативной точки зрения для стратегическо - инновационной деятельности предприятий в настоящее время играют внутренние факторы и в первую очередь - слабость технико-технологической базы предприятий, преодолеть которую можно только через кардинальное решение инвестиционной проблемы, как путем максимального использования и

привлечения средств внешних инвесторов, так и путем значимого государственного вмешательства в инвестиционный процесс. Последнее не означает, что если предприятие имеет реальные возможности внутреннего инвестирования, то оно тоже требует помощи со стороны государства.

В диссертации подчеркнуто, что представленный в табл.3 ранговый ряд значимости внутренних факторов так же свидетельствует о том, что руководители, смотрят на перспективу своего развития через призму решения оперативных проблем. В принципиальном плане такой подход нельзя полностью отрицать. Однако после решения оперативных проблем, на первое место выйдут находящиеся в настоящее время в тени кадрово-управленческая и конкурентная, которые потребуют длительного времени для своего решения. Причем конкурентная проблема во всей сложности высветлит и проблему НИОКР.

Подводя итог оценки влияния факторов на стратегическо-инновационную деятельность, в диссертации сделаны следующие выводы:

- позиции руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения в части оценки и возможностей интенсификации инновационной деятельности не имеет каких-либо существенных различий, и эти оценки достаточно объективны, но только в оперативном аспекте;
- преобладающее влияние непосредственного воздействия на интенсификацию инновационной деятельности в оперативном плане имеют внутренние факторы, а среди них - слабость технической базы предприятий;
- важнейшую роль в интенсификации стратегическо - инновационной деятельности играет инвестиционная проблема, без решения которой невозможно исключить негативное влияние внутренних факторов;
- отнесение факторов к первичным и вторичным носит условный характер, не означающий их реальной значимости для стратегии развития предприятий, а рассматриваемый лишь во временном аспекте.

**3. Предложено деление проблем стратегического развития промышленных предприятий на проблемы макро- и микроуровня, разделенные в свою очередь на внешние и внутренние, что дает возможность более объективно подходить к определению уровня управляемости в процессе их решения, и на первичные и вторичные, что позволяет определять очередность их решения во временном аспекте с учетом конкретно сложившейся реальной ситуации.**

Представленные в табл.1 проблемы в диссертации разделены на проблемы макро и микроуровня, и на проблемы внешнего и внутреннего влияния на стратегическо-инновационную деятельность. Установлен так же и их ранговый ряд значимости. Кроме того для поиска решений проблемы интенсификации инновационной деятельности в машиностроении выделенные выше факторы разделены на первичные и вторичные, что позволило объективнее учитывать современное состояние машиностроительных предприятий. В то же время констатировано, что понятие первичности и вторичности причин будет со временем изменяться вместе с изменением состояния внутренней и внешней среды предприятий, а сами причины внутри каждой группы тоже будет выстраиваться в

определенный ранговый ряд значимости. Сущность же самого понятия первичности и вторичности причин состоит в том, что вторичные причины только в том случае начинают играть значимую роль в решении той или иной проблемы, когда устранены, первичные причины.

С учетом проведенных исследований и общего состояния российской экономики и промышленных предприятий, в диссертации сделан вывод, что к первичным причинам, играющим в настоящее время определяющую роль в развитии стратегическо-инновационной деятельности в машиностроении, следует относить слабость технико-технологической базы предприятий, недостаток новых разработок и недостаточную квалификацию персонала. В таком же порядке в диссертации рассмотрен и ряд ранговой значимости первичных причин, но при этом подчеркивается, что расположение причин в ряду ранговой значимости означает в данном случае очередность решения проблем, связанных с этими причинами или, по-другому, возникающую необходимость решения этих проблем до того периода, когда определяющую роль для стратегическо-инновационного процесса будет играть следующая стоящая в ранговом ряду причина.

К проблемам макроуровня в диссертации отнесены слабая технико-технологическая оснащенность предприятий, недостаток разработок, ориентированных на инновационное производство, недостаточное внешнее информационное обеспечение и слабое влияние конкурентного фактора. Проблемами микроуровня, т.е. проблемами внутреннего для предприятий характера, являются снижение качества управленческой деятельности и снижение общего кадрового потенциала предприятия, обусловленного и возрастающим общим дефицитом кадров. К проблемам микроуровня они отнесены потому, что, несмотря на их общность практически для всех предприятий, решение этих проблем является в настоящее время в чисто оперативном аспекте прерогативой самих предприятий, кроме проблемы ликвидации общего для народно-хозяйственного комплекса страны дефицита кадров, являющейся прерогативой, в первую очередь, государственных структур.

В свою очередь к проблемам внешнего влияния среди проблем макро- и микроуровня отнесены малые объемы новых разработок в исследовательских организациях; проблемы, связанные с информационным обеспечением, и конкурентный фактор. К внутренним проблемам – слабость технико-технологического производства, недоработки управленческого характера и общее ухудшение кадровой обеспеченности с одновременным снижением качественных характеристик персонала.

**4. Установлена оперативная ранговая значимость проблем интенсификации стратегическо-инновационной деятельности предприятий, характеризующая их современное состояние, и констатировало, что эта значимость должна меняться по мере решения перспективных проблем.**

В диссертации констатировано, что оценке с точки зрения оперативной ранговой значимости подлежат, главным образом, первичные внутренние проблемы, на первом месте среди которых стоит отставание в технике и технологии производства, на втором - недостатки кадрового обеспечения в

количественном и качественном плане, на третьем – снижение качества управленческой деятельности. Из представленных в таблице 1 данных видно, что их номинальное место говорит лишь о необходимости их решения в оперативном плане, а не важности этого решения в долговременном смысле. Об этом свидетельствует разброс между номинальным местом проблемы и процентной оценки этого места. И этот разброс характерен для экспертов всех уровней управления. Так, процентный разброс между проблемой первого и второго ранга составляет 1,9 раза, а между первой и третьей – почти восемь раз. Этот разброс характеризует и отношение руководителей к необходимости решения проблем, что нельзя признать правильным с тех позиций, что решение проблемы первого ранга сразу резко обостряет необходимость решения проблемы второго ранга (в данном случае кадровой проблемы), сложность которой во временном аспекте (отрезке времени, необходимого для ее решения) будет существенно большей. Не менее сложной будет и решение третьей проблемы, связанной с ростом качества управления предприятия.

Поэтому в диссертации сделан вывод о том, что значимость внутренних проблем при определенной приоритетности в оперативном (временном) их решении не должна иметь большого разрыва. И хотя все эти проблемы в диссертации отнесены к внутренним, без государственного вмешательства в данные процессы на макроуровне их решение в машиностроительном народно-хозяйственном комплексе будет весьма сложным, поскольку, во-первых, необходимо решать инвестиционную проблему в части разработок и производства современного технологического оборудования и, во-вторых, следует кардинально изменять отношение к системе подготовки и повышения квалификации кадров всех уровней.

**5. Выявлены причины неадекватности реальностям низкого ранга значимости, данного руководителями кадровому и конкурентному факторам, и фактору, связанному со снижением качества управления. Установлены причины данного явления и констатировано, что подобная позиция представляется весьма опасной для стратегического развития предприятий.**

В диссертации исследовались факторы, влияющие на инновационно-стратегические процессы в их автономном аспекте, и оценивалось влияние на некоторые из них инвестиционного процесса. Однако по ряду факторов не менее значимую, чем объем инвестиций, роль играет временной фактор, который, руководителями явно недооценивается в части меры своего влияния. Первым фактором, отнесенным к этой категории, является кадровая проблема. Причина такой недооценки состоит в том, что кадровая проблема находится как бы в тени слабости технико-технологической базы предприятий, обусловленной изношенностью активной части основных производственных фондов и в тени слабости конструкторско-технологических инноваций. Но здесь не учитывается тот факт, что подготовка кадров всех направлений имеет долговременный характер. И если проблему обновления основных производственных фондов можно решить усиленным кратковременным инвестированием, а проблему конструкторских разработок современного уровня - закупкой патентов или лицензий, то

кадровую проблему этими методами решить невозможно. И она может стать главным препятствием на пути стратегического развития предприятий. В этом аспекте в диссертации констатируется, что на предприятиях, где существенно обновлена ресурсная база и внедряются в производство современные разработки, кадровая проблема вышла на первое место по своей ранговой значимости.

На этой основе в диссертации сделан вывод о необходимости функционирования четкой программы подготовки кадров всех направлений. И эта программа должна иметь общегосударственный уровень и контролироваться и финансироваться соответствующими государственными структурами.

Явно заниженный ранг значимости в решении инновационно-стратегических проблем имеет фактор, связанный с недоработкой и ошибками управленческого персонала. Причина этого явления состоит в том, что в процессе стагнации производства слабо видны ошибки и недоработки руководителей и специалистов. Но этот фактор будет играть одну из главных ролей при интенсификации производственной деятельности и тем более при решении проблем стратегического развития. Опасность недооценки значимости управленческих ошибок состоит прежде всего в том, что повышать практический управленческий потенциал можно только в процессе постоянного решения проблем соответствующей функциональной направленности, в данном случае инновационно-стратегических проблем, которые на предприятиях в течение длительного периода практически не решались и в этом аспекте привели к детренированности руководителей.

Определенную роль в росте управленческого потенциала играет и процесс внутренней подготовки и повышения квалификации руководящего персонала непосредственно на предприятиях или вне их. В свете последнего в диссертации исследована деятельность предприятий в данном направлении. Одна часть этих исследований связана с анализом того, какое внимание уделяется на предприятиях процессу подготовки и повышения квалификации специалистов управленческого и функционального профилей. Вторая - с оценкой уровня притязаний работников предприятий, то есть с их видением своего места и роли на предприятиях в текущем и перспективном периодах.

Результаты исследований первого направления за период 2001-2006 гг. представлены в таблице 4.

Данные за период 1995-2000 гг. проводились другими исследователями и приведены с целью оценки динамики данного процесса за период 2001-2006 гг, которую можно признать положительной, что свидетельствует об осознании значимости наращивания имеющегося управленческого потенциала.

**Показатели повышения квалификации руководителей и специалистов предприятий машиностроения в %.**

Оценочные показатели	На курсах повышения квалификации:					
	были		не были, но желают		не были и не желают	
	2001-2006г.г.	1995-2000г.г.	2001-2006г.г.	1995-2000г.г.	2001-2006г.г.	1995-2000г.г.
Уровни иерархии						
Руководителей предприятий и их заместители	15,05	4,69	81,75	66,61	3,2	28,7
Функциональные руководители и их заместители	11,8	7,21	82	61,39	6,2	31,4
Начальники цехов и их заместители	21,3	10,2	70,8	52,2	7,9	37,6
Старшие мастера и мастера в цехах	28,3	9,4	63,7	33,9	8,00	56,7
Начальники конструкторских и других бюро, инженеры, экономисты	11,8	3,00	86	38,8	2,2	58,2
Интегральная оценка по всем уровням	17,65	6,9	76,21	50,58	5,5	42,52

Следует отметить, что при исследованиях повышение квалификации считалось значимым, если оно проводилось после 1995 г. Это ограничение введено потому, что к этому периоду стало ясно движение экономических и управленческих процессов в России, а так же вследствие резкого ускорения темпов научно-технического прогресса, что принципиально важно, в первую очередь, для специалистов функционального профиля.

Для проведения эффективной кадровой политики на предприятиях необходимо иметь информацию о внутренних установках руководителей и специалистов, то есть о том, какую перспективу для себя они видят, работая на предприятии. Особенно важно знать их карьерные устремления и обоснованность этих устремлений.

Результаты исследований представлены в таблице 5.

Относительно числа руководителей, желающих сохранить неизменным свое положение в диссертации констатируется, что это нормальное явление, поскольку, здесь, как правило, руководители или специалисты, имеющие солидный возраст, практически не дающий реальных возможностей к карьерному росту и имеющие большой практический опыт руководящей или функциональной деятельности. Эта категория работников является очень важной для передачи опыта молодым специалистам. Позитивным в деятельности данной категории руководителей и специалистов является и то, что они не боятся конкуренции со стороны более молодых работников и поэтому могут передавать накопленный ими потенциал, не опасаясь за свое будущее. Особого внимания этих служб заслуживают те, кто предполагает получить неоднократное повышение по службе. Но здесь нужна очень четкая и целенаправленная работа кадровых служб во-первых, в части персонального выявления работников стремящихся к карьерному росту; во-вторых, правильной оценки их действительных способностей, и, в-третьих, в разработке для них индивидуальных сценариев продвижения по службе. С

целью повышения эффективности работы с этой категорией специалистов предприятий необходимо возрождение существовавших ранее отраслевых институтов повышения квалификации. Поскольку в настоящее время абсолютное большинство предприятий не являются государственными, то здесь необходим координирующий орган и этим органом может быть только государство. Оно должно быть и инициатором возрождения ИПК, а возможно и их учредителем.

Таблица 5.

***Прогноз динамики служебного продвижения руководителей  
(по данным экспертного исследования, в%).***

Показатели	Субъективная оценка служебного положения:					
	Не изменится	Возможно однократное повышение	Возможно неоднократное повышение	Возможен переход на выборную должность	Возможен переход на не руководящую работу	Будущее является неопределенным
Иерархический уровень управления.						
Руководителей предприятий и их заместители	51,50	12,50	31,50	4,50	0,00	0,00
Функциональные руководители и их заместители	64,80	14,20	16,00	0,00	5,00	0,00
Начальники цехов и их заместители	51,20	15,50	25,50	0,00	6,80	1,00
Старшие мастера и мастера в цехах	54,50	16,00	26,70	0,00	2,00	0,80
Начальники конструкторских и других бюро, инженеры, экономисты	67,95	18,20	9,6	0,00	3,25	1,00

Исследования выявили неожиданно низкий ранг значимости конкурентного фактора для стратегической деятельности предприятий как по его месту в ранговом ряду, так и по процентному содержанию.

В диссертации сделан вывод, что это очень опасная точка зрения, не отражающая современных взаимоотношений даже между российскими предприятиями, и еще более опасная с учетом таможенной политики государства, приведшей к широкому доступу на внутренний рынок зарубежной автомобильной техники. Странным в оценке конкурентного фактора является и то, что более половины руководителей считают, что импорт автомобилей не будут способствовать развитию российского автомобилестроения, что видно из таблицы 6. Исследование данного явления показало, что его причина заключается в явной недооценке конкуренции с зарубежными производителями, что может привести к банкротству российского автомобилестроения.



**Оценка влияния внешнеэкономического фактора на развитие  
автомобилестроения  
(по данным экспертного исследования, в %)**

Показатели Уровни управления	Будет ли импорт автомобилей способствовать росту конкурентоспособности продукции и развитию		
	Да, будет	Нет, не будет	Затрудн яюсь с ответом
Руководителей предприятий и их заместители	10,30	81,10	8,60
Функциональные руководители и их заместители	28,40	61,30	10,30
Начальники цехов и их заместители	35,10	49,50	15,40
Старшие мастера и мастера в цехах	33,20	49,70	17,10
Начальники конструкторских и других бюро, инженеры, экономисты	40,00	43,30	10,30

**6. Обоснована необходимость создания на предприятиях функциональной структуры, ориентированной на формирование направления стратегического развития предприятия, учитывающего тенденции и темпы мирового и отечественного научно-технического прогресса.**

Характерным явлением современного развития экономики, является, во-первых рост объемов стратегическо-инновационной информации, обусловленный ростом темпов научно - технического прогресса, во-вторых, ростом скоростей ее движения и, в третьих, ростом скоростей ее старения. Поэтому, очень важно, чтобы информация как можно быстрее попадала в управленческие структуры, ответственные за принятие соответствующих решений. Исследованиями между тем установлено, что многозвенность организационной структуры управления крупными предприятиями всегда снижает скорость движения информации и вносит в нее те или иные искажения.

При этом стратегически важная информация нередко попадает в те функциональные звенья, которые фактически в ней либо не нуждаются, либо не понимают ее реальной значимости. Диссертационными исследованиями установлено, что для решения вышеуказанных проблем необходимо в организационную структуру управления предприятиями, включить функциональное звено, главными задачами которого является сбор и обработка прогнозно-стратегической информации. Укрупненная блок-схема взаимосвязей этого звена в рамках взаимоотношений с внешней средой и внутри предприятия представлена на рис. 1.

Реализация выбранной стратегии развития и полученный при этом эффект зависит от того, насколько правильно оценена на начальном этапе стратегическая и оперативная информация, на основе которых разрабатывается стратегия. И главную роль в этом процессе должны играть два функциональных блока в оргструктуре управления предприятием: блок анализа стратегической информации и блок анализа оперативной информации о состоянии внешней среды. Предлагаемая принципиальная схема информационного обмена этих блоков с внешней средой и внутри предприятий представлена на рис.2, а информационные взаимосвязи внутренних структурных образований в процессе выбора варианта стратегии представлены на рис. 3.

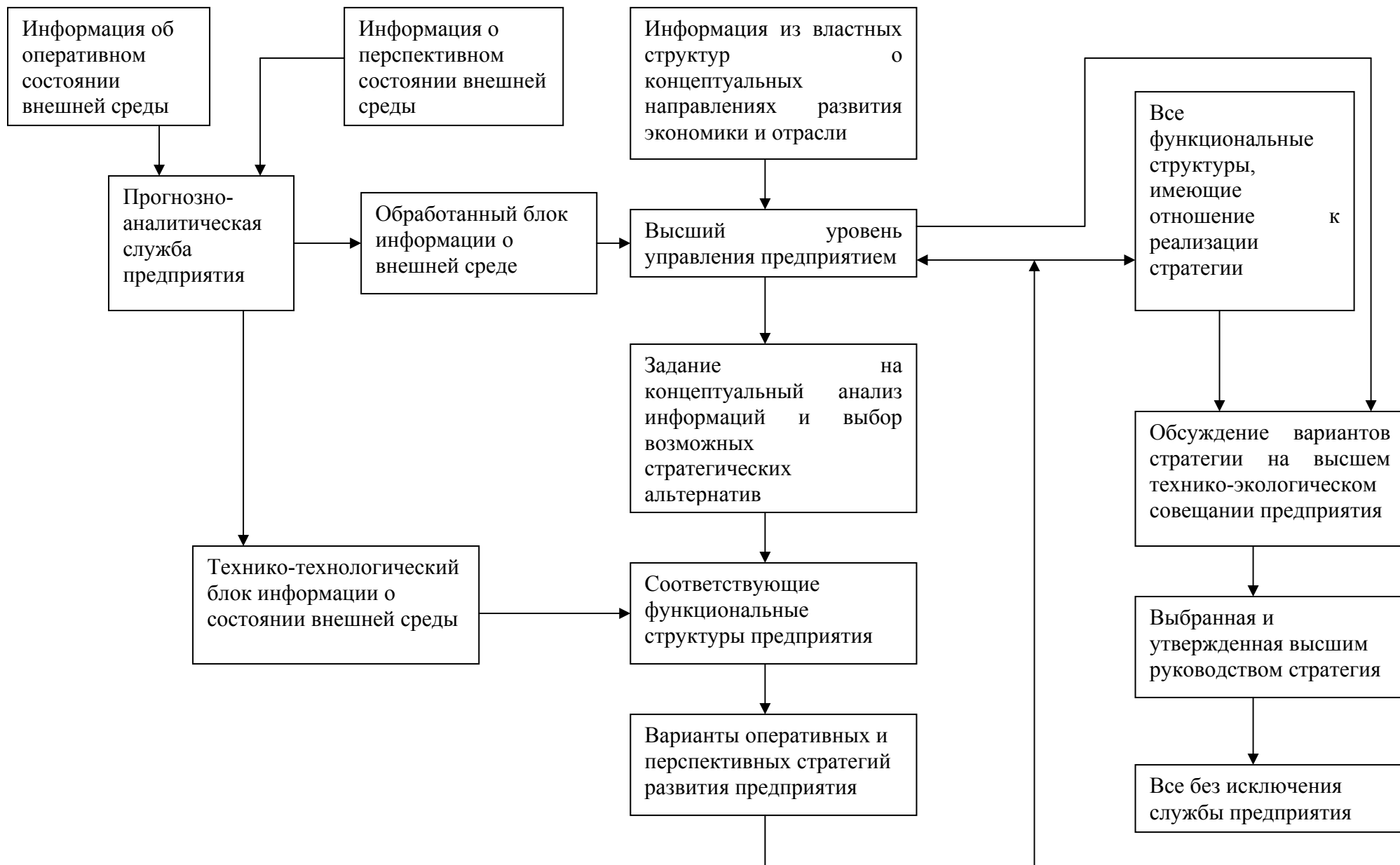


Рис. 1 Информационно-организационный процесс разработки и принятия стратегии развития предприятия

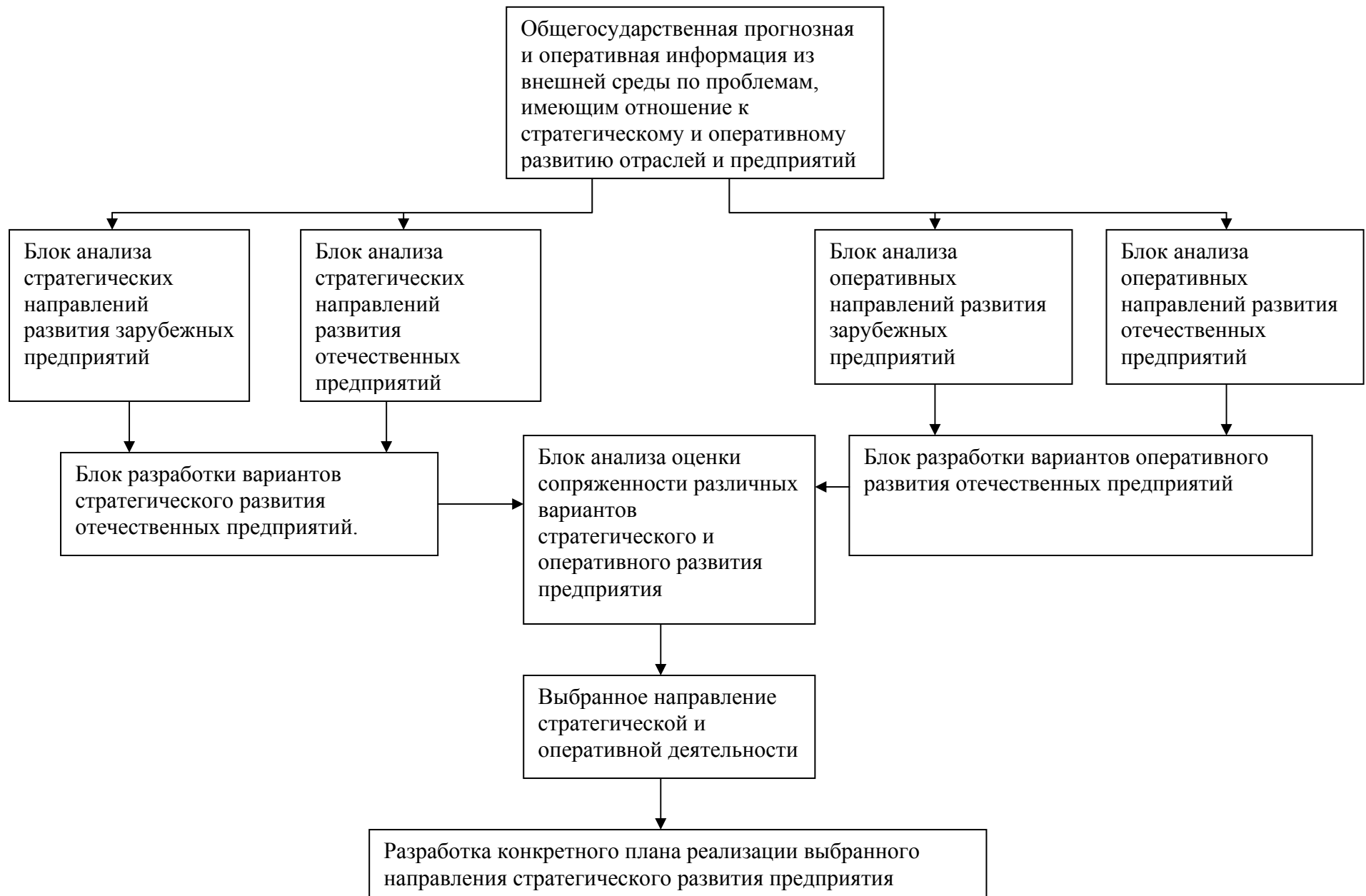


Рис. 2 Принципиальная блок-схема информационного обеспечения и этапов разработки стратегии развития предприятия.

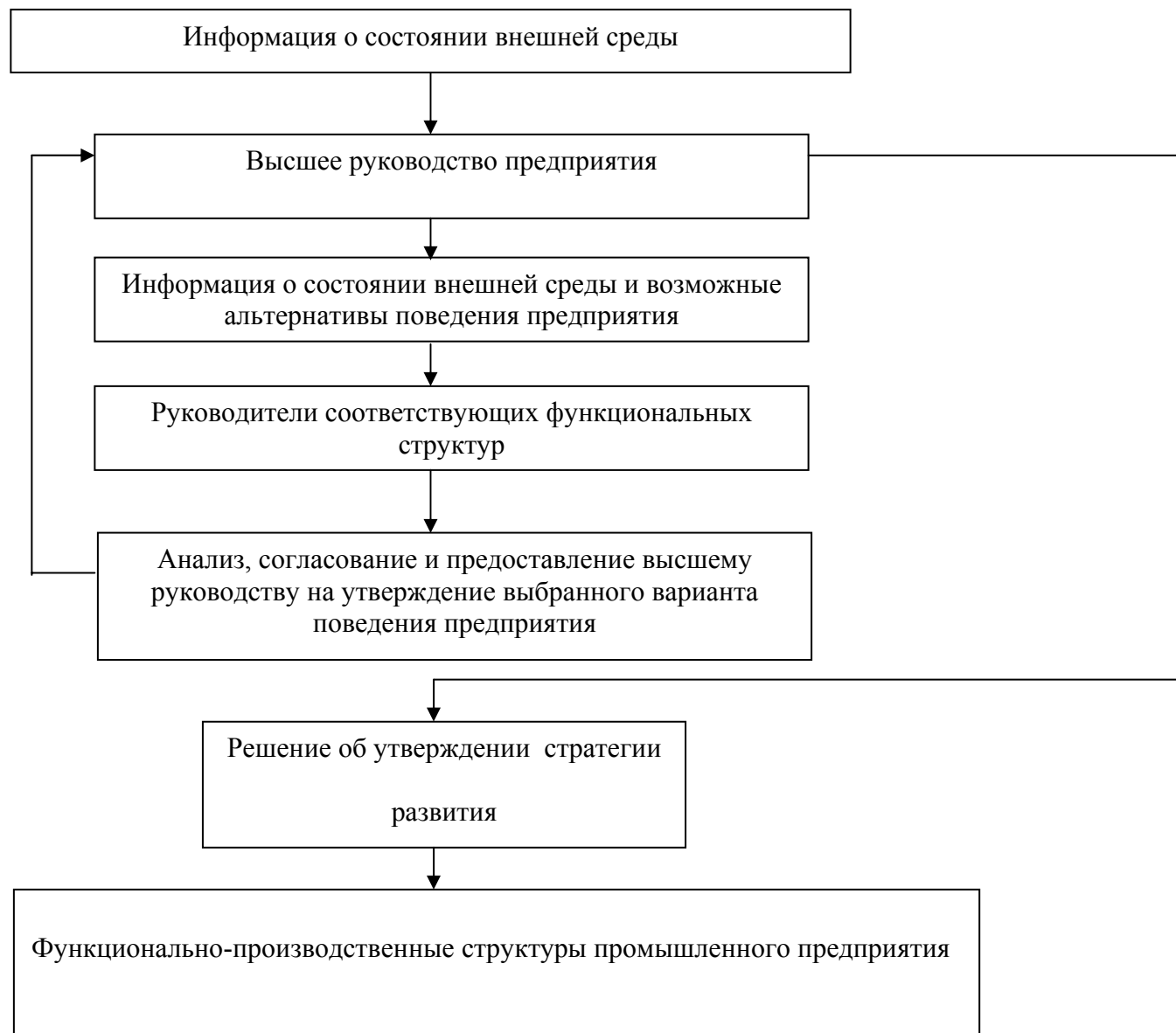


Рис. 3. Информационные взаимосвязи внутренних структурных образований в процессе выбора варианта стратегии

Предлагаемые в диссертации изменения, которые необходимо внести в оргструктуру управления предприятиями, не исключают учета конкретных особенностей предприятия при внесении этих изменений. Но любые изменения должны предусматривать обязательное разделение функций оперативного и стратегического управления, поскольку смешение этих функций ведет к тому, что проблемы стратегического управления всегда остаются на втором плане.

**По теме диссертации опубликованы следующие работы:  
Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК:**

1. Куренков М.В., Меньшов В.П. Роль программно-целевого управления в активизации инновационных процессов. // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия экономика и финансы. Выпуск 1(8).-Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2006, с.174-178, 0,3 п.л. (авторский вклад – 50%).
2. Куренков М.В., Либерман А.Е. Теоретические аспекты инструментов стратегического планирования. // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия экономика и финансы. Выпуск 2(9).-Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2006, с. 120-126, 0,57 п.л. (авторский вклад – 50%).
3. Куренков М.В., Меньшов В.П., Краснова Л.В. Проблемы инновационно-конверсионных процессов на предприятиях. // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия экономика и финансы. Выпуск 2(9).-Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2006, с. 324-329, 0,4 п.л. (авторский вклад – 60%).
4. Куренков М.В., Удалов О.Ф., Меньшов В.П. Информационный аспект стратегическо-инновационной деятельности на промышленном предприятии. // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета.- Саратов: 2006, № 14(3), с.78-81, 0,47 п.л. (авторский вклад – 35%).

**Публикации в других изданиях:**

5. Куренков М.В. Исследование роли конкурентного фактора в интенсификации инновационной деятельности. // Управление в социальных и экономических системах. Сборник материалов III Международной научно-практической конференции.- Пенза: РИО ПГСХА, 2005, с.29-31, 0,3 п.л.
6. Куренков М.В. Управленческий аспект решения стратегических проблем на промышленном предприятии. // Современные технологии менеджмента. Сборник материалов Международной научно-практической конференции.- Н.Новгород: Изд-во МЦНИП, ННГУ, 2005, с. 36-37, 0,14 п.л.
7. Куренков М.В., Патронов Э.Л. Диагностика проблем инновационной деятельности на промышленных предприятиях. // Государственное регулирование экономики. Региональный аспект. Материалы V Международной научно-практической конференции: В 2т. том II.- Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2005, с. 208-212, 0,4 п.л. (авторский вклад – 50%).
8. Куренков М.В. Понятийно-терминологический аспект стратегическо-инновационной деятельности. // Проблемы функционирования, восстановления и развития народно-хозяйственного комплекса России. Межвузовский сборник научных статей. Выпуск 2.- Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2005, с.196-199, 0,32 п.л.
9. Куренков М.В., Фролов Д.В. Роль инноваций в развитии промышленных предприятий. // Проблемы функционирования, восстановления и развития народно-хозяйственного комплекса России. Межвузовский сборник научных статей. Выпуск 2.-Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2005, с.261-265, 0,34 п.л. (авторский вклад – 80%).
10. Куренков М.В., Фролов Д.В. Концепции и цели стратегического развития промышленного предприятия. // Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий и

формирование направлений его стратегического развития: Сборник статей IV Всероссийской научно-практической конференции.- Пенза: РИО ПГСХА, 2006, с. 62-65, 0,2 п.л. (авторский вклад – 70%).

11. Куренков М.В., Меньшов В.П. Управленческо-технологический аспект стратегического планирования.// Проблемы региональной экономики. Межтерриториальный научно-практический журнал.- Ижевск: Изд-во УдГУ, 2006 № 3-4, с.16-21, 0,38 п.л. (авторский вклад – 50%).
12. Куренков М.В., Грачев С.Н., Фролов Д.В. Концепции и цели стратегического развития промышленных предприятий.// Реформирование системы управления на современном предприятии. Материалы VII Международной научно-практической конференции.- Пенза: РИО ПГСХА, ч. I, 2007, с.114-116, 0,22 п.л. (авторский вклад – 30%).
13. Куренков М.В., Удалов О.Ф., Бузин Р.Б. Количественно-качественный анализ информационной сущности управления производством.// Организационно-экономические проблемы развития промышленных предприятий в постиндустриальной экономике. Сборник статей. Научное издание.- Н.Новгород: 2007, с.95-105, 0,5 п.л. (авторский вклад – 40%).
14. Куренков М.В., Удалов О.Ф., Грачев С.Н. О задачах реализации инновационной политики на промышленных предприятиях.// Проблемы региональной экономики.– Межтерриториальный научно-практический журнал.- Ижевск: Изд-во УдГУ, 2007, № 1-2, с. 215-225, 0,45 п.л. (авторский вклад – 50%).
15. Куренков М.В., Тувыкин К.Ю., Фролов Д.В. Основные предпосылки роста функционального и квалификационного разделения труда в управлении производством.//Проблемы региональной экономики. Межтерриториальный научно-практический журнал.- Изд-во УдГУ, 2007, № 3-4 с. 179-183, 0,4 п.л. (авторский вклад – 50%).
16. Куренков М.В., Фролов Д.В. Исследование информационной системы управления на промышленном предприятии.//Региональные проблемы эк-ки и менеджмента.- Труды всероссийской научно-практической конференции.- Н.Новгород: Изд-во НГТУ, 2007, с.217-219, 0,16 п.л. (авторский вклад – 50%).

Подписано в печать 29.01.2008. Формат 60×84 1/16

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Объем 1.0 п.л. Заказ № 1693. Тираж 100 экз.

Типография ЗАО «НРЛ» Н. Новгород

ул. Б. Покровская, д.60