

На правах рукописи

Щенников Михаил Алексеевич

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЯХ**

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
2008

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

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор
Удалов Федор Егорович

Официальные оппоненты - доктор экономических наук, профессор
Боткин Игорь Олегович
- кандидат экономических наук, доцент
Ишманова Мария Сергеевна

Ведущая организация - Волго-Вятская академия
государственной службы

Защита состоится «24» июня 2008 г. в 13.00 часов на заседании
Диссертационного совета ДМ 212.275.04 в ГОУ ВПО
«Удмуртский государственный университет»
по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1,
корп.4, ауд.434

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО
«Удмуртский государственный университет», с авторефератом на
официально сайте ГОУ ВПО «УдГУ» <http://v4.udsu.ru.science./abstract>

Автореферат разослан «24» мая 2008 года.

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

А.С.Баскин

1. Общая характеристика работы

Актуальность исследования. Рост самостоятельности промышленных предприятий и усиление рыночных факторов в развитии экономики обуславливают переход на преимущественно экономические методы управления. Темпы роста информационно – технической обеспеченности процессов управления обуславливают сокращение затрат времени на выработку и принятие решений и позволяют повышать их качественные характеристики. Это актуализирует проблему формирования эффективности информационной и организационно-временной системы функционирования особенно для крупных промышленных комплексов, оказавшихся в информационном вакууме, образовавшемся после ликвидации централизованной системы управления. Кризисные явления, ликвидация системы государственного регулирования и либерализация внешнеэкономической деятельности поставили предприятия в крайне сложное положение. В этих условиях управленческий фактор является определяющим в борьбе за выживание и дальнейшее стратегическое развитие предприятий.

Характерной тенденцией современного развития мировой экономики является сокращение жизненного цикла выпускаемой продукции, обусловленного ростом темпов инновационной деятельности, ведущим к росту информационных потоков, динамичности организационных структур управления, и требующим наращивания потенциальных возможностей руководителя. Все это обуславливает необходимость и актуальность проведения исследований реальных проблем управления стратегией на крупных промышленных предприятиях, выявление причин их возникновения и поиска путей их решения.

Направления диссертационных исследований соответствуют п. 15.13 (инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов) и п. 15.26 (методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации и управления

отраслями и предприятиями машиностроительного комплекса) паспорта специальностей ВАК.

Изученность проблемы. Роль и место управления в росте эффективности производства, взаимосвязи между уровнем квалификации руководителей и качеством управленческой деятельности достаточно широко исследованы и отражены как в отечественных, так и в зарубежных литературных источниках. Эти проблемы нашли отражение в трудах А.Г.Аганбегяна, Ф.Ф.Аунапу, В.Г.Афанасьева, Ю.П.Васильева, Д.М.Гвишиани, Л.Ивенко, О.С.Виханского, Б.З.Мильнера, Л.И.Меньшикова, Ф.М.Русинова, О.В.Козловой, А.М.Омарова, Г.Х.Попова, А.В.Тихомировой, Ф.Е.Удалова, А.И.Панова и многих других.

Из современных зарубежных специалистов здесь следует отметить работы П.Дракера, У.Оучи, А.Печчеи, Ч.Макмиллана, Г.Кунца, К.Киллена, Т.Питерса, Р.Уотермена, С.Янга, М.Мескона и др.

Отечественные исследователи анализировали рассмотренные в диссертации проблемы в условиях централизованной системы управления. Не принижая важности этих исследований, следует отметить, что в современных условиях уровень ответственности руководителей и значимость управленческого фактора для результатов функционирования объектов управления заметно выросли, а, следовательно, проблемы управления приобрели более острое звучание. Если говорить о трудах зарубежных специалистов, то они отражают состояние устоявшейся рыночной экономики, которая в России находится в стадии формирования.

На основании вышеизложенного, можно констатировать, что выбор направления исследования вызван необходимостью решения актуальных управленческих проблем теоретической и практической направленности.

Целью диссертационного исследования является анализ организационно-структурных и информационно-поведенческих проблем управления предприятиями и определение основных направлений их решения.

Реализация цели предусматривает решение следующих **задач**:

- исследовать роль управления в росте эффективности производства на промышленных предприятиях в условиях децентрализации управления экономикой;
- дать анализ динамики организационных и информационных структур управления в части их адаптации к рыночным условиям;
- в контексте с ростом самостоятельности функционирования крупных промышленных комплексов исследовать их преимущества и недостатки;
- определить значимость кадрово-управленческого потенциала как одного из главных факторов, определяющих результаты деятельности крупных промышленных комплексов;
- выявить и оценить резервы роста эффективности труда руководителей;
- предложить некоторые пути использования выявленных резервов и провести экспериментальную проверку реальности этих предложений.

Объектом исследования являются крупные предприятия Н.Новгорода и области машиностроительного и радиоэлектронного профиля.

Предметом исследования являются организационно-экономические, информационные и кадровые проблемы предприятий в современных условиях их функционирования.

Теоретической и методологической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов, отдельные материалы статистической отчетности предприятий и органов госстатистики, и материалы, непосредственно полученные в процессе диссертационных исследований.

Научная новизна диссертации состоит в следующем:

- установлено, что интенсификация производства требует адекватной интенсификации процессов управления, поскольку инновационные процессы, на базе которых только и может происходить интенсификация, требует очень четкого, постоянного и высококвалифицированного решения возникающих стратегическо-инновационных проблем;

- доказана необходимость роста динамичности организационно-информационных структур управления, определены основные направления динамичности и ее постоянно возрастающая значимость для перспективно-стратегического развития предприятий;
- на базе исследования реальной деятельности крупных предприятий в рыночных нишах, определены их преимущества и недостатки в условиях отсутствия государственного заказа и других значимых регуляторов, и на этой основе сделан вывод о необходимости роста значимости маркетинговых служб предприятий при оценке направлений стратегического развития предприятий;
- установлены взаимосвязи между качеством управления и эффективностью функционирования предприятий и разработаны рекомендации, направленные на использование имеющихся резервов роста качества на практике;
- дана оценка влияния кадрового и поведенческого факторов на результаты стратегическо-инновационной деятельности предприятий.

Практическая значимость диссертационных исследований состоит в том, что их результаты пригодны к непосредственному использованию на крупных предприятиях вне зависимости от их отраслевой принадлежности и формы собственности. Установленные количественные взаимосвязи между выявленными резервами и полученными от их использования результатами позволяют определять с достаточно высоким уровнем достоверности возможный получаемый эффект.

Апробация исследований. Основные результаты проведенных исследований докладывались на ряде международных и российских научных и научно-практических конференциях в городах: Н.Новгород (2005, 2006, 2007), Пенза (2006, 2007), Ижевск (2007), Киров (2007).

По теме диссертации опубликовано 8 печатных работ общим объемом 2,1 п.л., в т.ч. авторских 1,27 п.л.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии, приложений. Она изложена на 164

страницах машинописного текста и имеет в своем составе 14 таблиц, 2 рисунка и 13 формализованных зависимостей.

Во введении обосновывается актуальность проблемы, определяются цели и задачи, и предмет и объект исследования. Оценивается научная новизна результатов, их апробация и практическая значимость.

В первой главе «Аналитический аспект совершенствования системы управления производством на промышленных предприятиях» рассматриваются теоретические вопросы управления производством. Дается обзор позиций отечественных и зарубежных ученых и специалистов в контексте рассматриваемых в диссертации проблем. Оценивается рост значимости управленческого фактора в повышении эффективности функционирования промышленных предприятий.

Во второй главе «Исследование проблем управления на промышленных предприятиях» анализируются классификационные признаки организационных структур управления, исследуются преимущества и недостатки крупных промышленных комплексов, дается анализ функционирования организационных и информационных структур управления на предприятиях. Исследуется управленческий потенциал предприятий и его взаимосвязь с эффективностью их функционирования. Дается анализ направлений маркетинговой деятельности, которую должны осуществлять промышленные предприятия с целью обеспечения большей устойчивости в рыночной среде.

В третьей главе «Направления использования резервов управления на промышленных предприятиях» рассматриваются проблемы информационного обеспечения функционирования отдельных взаимосвязанных систем предприятия, инновационной, кадровый, поведенческий и ряд других факторов, влияющих на эффективность функционирования предприятий.

В заключении приводятся основные выводы исследований.

II. Основные положения, выносимые на защиту

1. Обоснована объективная необходимость возрастающей роли управления в интенсификации производства в условиях ускорения инновационных процессов на промышленных предприятиях

Возрастающая роль управления в функционировании и развитии производственного организма обусловлена тенденцией непрерывно возрастающей сложности последнего, объективная закономерность которой вызвана темпами научно-технического прогресса.

Главная задача управления – устанавливать согласованность действий отдельных элементов любой управляемой системы. Но поскольку промышленные предприятия имеют все более сложную организационную структуру и более тесные взаимосвязи между собой, то, во-первых, растет вероятность появления рассогласований, а во-вторых, сложнее становится увязывать взаимные интересы различных сторон. Таким образом, рост сложности управления должен сопровождаться ростом его качественных характеристик, поскольку управление более сложным объектом с неизменным качеством и интенсивностью ведет к росту числа сбоев его функционирования и, следовательно, к увеличению материального ущерба. Любой процесс управления имеет информационную основу. Определяющее значение информации для осуществления функций управления проистекает из того, что центральным звеном управленческого цикла является принятие решения, которое возможно только при поступлении информации. Поэтому интенсификация процессов производства не может осуществляться без интенсификации процессов управления. Последнее объективно требует роста производительности труда руководителей, адекватного интенсификации самого процесса производства и связанного с ним информационного обмена. Но между этими двумя показателями нарастают диспропорции не в пользу роста производительности управленческого труда.

Диссертационными исследованиями установлено, что одним из путей решения этой проблемы должно явиться дальнейшее функциональное и

квалификационное разделение труда в управлении. Последнее играет особенно большую роль в процессе реализации стратегическо-инновационных проектов, где особенно важна информационная сущность управления и где информационный поток наиболее интенсивен и мало предсказуем.

2. Установлена необходимость роста динамичности организационных и информационных структур управления в условиях ускорения темпов стратегического развития и определены направления этой динамичности

Поскольку техника и технология производства на крупных машиностроительных предприятиях постоянно совершенствуются, в тоже время имеют явную тенденцию к усложнению, то этой закономерности следуют и организационные структуры управления. При этом на появление каждого нового фактора технико-технологических изменений, предприятие обычно реагирует соответствующими изменениями в своей организационной структуре, как правило, создавая новое функциональное звено. Поскольку среди ученых и специалистов следование подобным тенденциям нередко подвергается сомнению, то важным элементом динамики организационных структур в современных условиях является нахождение эффективного соотношения между уровнем централизации и децентрализации управленческих функций, то есть нахождение наилучшего сочетания автономии внутренних структурных элементов (уровней управления) с интегральными интересами предприятия.

В диссертации предлагается условное выделение по квалификационному признаку динамичности четырех типов организационных структур управления.

Главной особенностью динамичных структур является представление широких полномочий работникам предприятий. В динамичных структурах персонал в определенной мере сам инициирует возникающие потребности и

строит свою деятельность в интересах их удовлетворения с помощью согласующего механизма. Следовательно, динамичные организационные структуры управления служат средством обеспечения синергетичности деятельности персонала и как бы координируют его деятельность. В диссертации констатируется, что одним из вариантов динамичных структур являются сетевые организационные структуры управления, в основе которых лежит интрапренерство. Они представляют собой один из вариантов формирования организационных структур рыночной ориентации.

Процесс автономизации и образования новых структур внутри более крупной организационной структуры идет до состояния, отличающегося, с одной стороны, максимально возможной для данных условий независимостью, с другой – сохранением за управляющим центром тех функций, которые позволяют ему четко контролировать макроуровневые показатели деятельности предприятия. В диссертации выделены факторы, определяющие уровни автономизации структурных звеньев предприятия. При этом подчеркивается, что если в качестве общего направления деятельности крупного предприятия принята децентрализация функций, то это вовсе не значит, что в любом случае она является самоцелью. Не исключено, что при определенном стечении неблагоприятных факторов потребуются на определенный период жестко централизовать целый ряд функций, особенно когда речь идет о реализации стратегических целей предприятия или локализации значимых неблагоприятных факторов. Приводятся примеры, когда эти действия высшего руководства являются необходимыми.

В диссертации констатируется, что, вне зависимости от типов организационных структур управления, на крупных предприятиях должна быть сформирована мощная прогнозная служба, в функции которой входил бы анализ тенденций развития родственных отраслей промышленности, а также анализ темпов и направлений развития научно-технического прогресса

и оперативных и перспективных намерений конкурентов как в России, так и за рубежом.

3. Определены преимущества и недостатки крупных промышленных комплексов как непосредственных субъектов рыночной среды в части реализации стратегическо-инновационных программ

В диссертации делается вывод, что в промышленности России в настоящее время сложились благоприятные условия для формирования новых структурных образований в виде крупных многопрофильных концернов, обладающих центростремительной силой и способных стать проводниками эффективных интеграционных и инновационных процессов. При этом подчеркивается, что глобализация, приведшая к формированию крупнейших концернов транснационального характера, не есть что-то новое для нашей страны, поскольку при централизованной отраслевой системе управления экономикой, начиная с 70-х годов, был взят курс на формирование крупных и крупнейших производственных и научно-производственных объединений, включающих в себя предприятия и научно-исследовательские организации, расположенные в различных регионах страны.

В диссертации подчеркивается, что отраслевую структуру материального производства и размеры промышленных предприятий нельзя рассматривать вне связи, во-первых, с размерами государства, во-вторых, с его интеллектуально-квалификационными и материально-ресурсными возможностями, и, в-третьих, с его ролью и местом в мировой иерархии. И когда речь идет о крупнейших странах мира, региональные особенности которых не являются определяющими, то идеи специализации производства играют второстепенную роль в формировании отраслевой структуры. При этом основополагающую роль для экономики России должны играть крупные высокотехнологичные машиностроительные комплексы, имеющие целый ряд преимуществ. Во-первых, это эффект масштаба производства. В

случае высокого уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции это позволяет занять доминирующие позиции на рынках сбыта, что, в свою очередь, обеспечивает достаточно легкую реализацию второго преимущества – эффективную маркетинговую деятельность и, как следствие этого, – получение достаточно достоверной и своевременной информации о поведении на рынках конкурирующих предприятий. Третьим преимуществом являются большие финансовые возможности для технологического обновления производственных процессов, что в условиях постоянно растущих темпов инноваций является обязательным условием перспективного развития предприятий и поддержания конкурентоспособности выпускаемой продукции. Четвертым преимуществом являются большие возможности для модернизации продукции с учетом динамичного спроса на нее, для организационного обеспечения непрерывности которой предлагается создание постоянно функционирующего коллектива инноваторов. Одним из важных преимуществ крупного производства является и доступ на мировой рынок, в том числе и путем организации совместных предприятий.

Важной проблемой любого предприятия является постоянное наращивание кадрового потенциала.

Исследованиями установлены и главные недостатки крупных предприятий и определены условия и формы их проявления и мера влияния на результаты деятельности этих предприятий. Во-первых, это трудности переориентации их производственной деятельности, обусловленной целым рядом объективных факторов. Во-вторых, фактически повсеместное проявление неполного и часто неэффективного использования потенциальных возможностей персонала.

В диссертации отмечается, что для обеспечения жизнедеятельности предприятия показатели качества системы управления должны проходить постоянный мониторинг. Причем исследоваться и анализироваться должна как сама система, так и совокупность составляющих ее элементов. Этим

самым можно достичь динамического равновесия экономической системы в целом. Но мониторинг сам по себе может лишь констатировать факты, а не указывать на причины их порождения. И здесь важнейшее значение приобретает непосредственная диагностика управленческих процессов, протекающих на предприятия.

4. Установлены взаимосвязи между уровнем управленческого потенциала и эффективностью оперативно-стратегического функционирования предприятий

Одним из критериев оценки соответствия реального использования потенциальных возможностей управления, самим потенциальным возможностям при сложившейся формальной организационной структуре управления является фактический уровень исполняемых руководителями функций, функциям положенным им по формальному статусу. В определенной мере этот показатель свидетельствует об уровне разделения управленческого труда, оценка которого в диссертации дана на основании данных, представленных в таблице 1.

Таблица 1

**Уровень разделения труда в управлении производством
(по данным экспертного исследования, в %)**

| Показатели | Самооценка уровня | | | Оценка уровня высшим руководством | | |
|---------------------------------|-------------------|--------------|-----------------------|-----------------------------------|--------------|-----------------------|
| | Достаточен | Недостаточен | Позиция не определена | Достаточен | Недостаточен | Позиция не определена |
| Иерархические уровни управления | | | | | | |
| Высший | 61,4 | 22,8 | 15,8 | - | - | - |
| Функциональный | 59,9 | 29,1 | 11,0 | 52,4 | 38,3 | 9,3 |
| Цеховой | 74,2 | 13,8 | 12,0 | 50,3 | 30,4 | 19,3 |

Исследования направленности несвойственных руководителям, но исполняемых ими функций показали, что эти функции связаны с решением оперативных вопросов, что приводит к все большему отстранению их от решения проблем стратегического характера. Установлено, что решению перспективных вопросов уделяют большую часть времени только 22,8%

опрошенных, причем в это число входит 31,5% заместителей директоров, 21,3% начальников цехов и 30,4% начальников отделов. На этой основе в диссертации подчеркивается, что для решения проблем перспективной направленности необходимо четкое организационное разделение структур с функциями стратегического планирования и развития предприятий с одной стороны и функциями оперативного управления производством – с другой.

Важнейшей характеристикой эффективности функционирования любой организации являются процессы коммуникации, главная задача которых – быть связующими звеньями в управленческом процессе. Информация, получаемая в процессе организационных коммуникаций, должна быть: своевременной, достоверной, полной и хорошо обработанной.

Результаты исследования качественных характеристик функционирующих информационных структур управления (ИСУ) на предприятиях, представленные в таблице 2, в целом свидетельствуют об их слабой проработанности.

Таблица 2

Качественные показатели функционирования информационной структуры управления (ИСУ) на предприятиях (по данным экспертного исследования, в %)

| Показатели Иерархические уровни управления | Информационная структура: | | |
|--------------------------------------------------|----------------------------|-------------------|------------|
| | функционирует нормально | слабо проработана | оценки нет |
| Высший | 21,5 | 65,3 | 13,2 |
| Функциональный | 29,0 | 54,8 | 16,2 |
| Цеховой | 20,1 | 57,2 | 22,7 |

Наличие организационных и технических проблем функционирования ИСУ подтверждается и мнением руководителей об объеме поступающей информации. Так, согласно экспертного опроса, только 40,3% руководителей считают объем поступающей по установленным каналам информации достаточным.

Также невысокой является оценка руководителями качества и времени поступления информации: в среднем около 50% руководителей считают, что

к ним поступает много несвоевременной и необработанной информации, 23% указывают, что среди общего объема информации много ненужной, а 18,3% указывают на случаи поступления необъективной информации.

Отмечая необходимость коренного улучшения функционирования информационной структуры управления, в диссертации делается вывод, что на крупных промышленных предприятиях необходимо иметь автономную связанную аппаратуру в каждом функциональном подразделении и во всех цехах как основного производства, так и в цехах оперативного обслуживания основного производства.

Эффективность управления оперативными и стратегическими процессами зависит от потенциала или компетентности руководителей. Ставя знаки равенства между понятиями потенциала и компетентности, в диссертации делается вывод, что компетентность означает не перечень прав и полномочий специалиста, а его способность решать те проблемы, которые возникают в объекте управления, и приводится перечень показателей, определяющих эту компетентность.

В диссертации приводятся результаты исследований, свидетельствующие о больших резервах роста разделения труда в управлении. При этом констатируется, что компетентность осознается руководителями, явно недостаточно, что проявляется главным образом в необоснованном вынесении на высшие уровни управления тех проблем, которые явно являются компетенцией руководителей более низких управленческих уровней.

5. Оценено влияние инновационного, кадрового и поведенческого факторов на результаты стратегической деятельности предприятий

Любой управленческий процесс может эффективно осуществляться лишь в том случае, когда эффективно функционирует ряд взаимосвязанных систем, главными из которых являются: система оперативных и перспективных целей; система ранжирования приоритетов; информационная

система; система контроля деятельности персонала; система формирования и функционирования внутренней среды предприятия.

В диссертации дается определение и задачи каждой из этих систем, приводятся требования к условиям, обеспечивающим их нормальное функционирование. При этом особое внимание уделяется системе формирования и функционирования внутренней среды предприятия, которая является одним из основополагающих факторов, свидетельствующих о способности производственного коллектива реализовать поставленные цели. В этом аспекте важную роль играет формирование коллективной системы ценностей (философия предприятия), которая должна базироваться как на достаточно стабильных элементах, таких как структура предприятия и система управления, так и на более мягких, подвижных элементах, к которым относятся стили управления, персональные изменения и перестановки, постоянно накапливаемый практический опыт.

Результаты проведенного исследования, дающие представление, во-первых, о наличии системы коллективных ценностей и, во-вторых, об актуальности (необходимости) иметь эту систему, представлены в таблице 3, на основании которых сделан вывод, что острее всего ее необходимость чувствуют рабочие и руководители низшего звена, что вполне закономерно, поскольку именно эти категории больше всего потеряли за истекающие десятилетия и оказались разобщенными.

Таблица 3

**Показатели наличия и отношения к коллективной системе ценностей
(по данным экспертного исследования, в %)**

| Показатели Иерар- хический уровень эксперта | Оценка системы ценностей: | | | | |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------|--------------------|------------|
| | Есть и функционирует нормально | Есть, но почти не работает | Нет, но она нужна | Нет и она не нужна | Нет оценки |
| Высший | 31,2 | 19,3 | 41,5 | 5,4 | 2,6 |
| Средний | 15,3 | 22,7 | 29,9 | 3,4 | 28,7 |
| Низший | 12,1 | 17,2 | 33,2 | 7,9 | 29,6 |
| Специалисты- | 19,3 | 21,8 | 30,2 | 2,9 | 25,8 |

| | | | | | |
|-------------|-----|------|------|-----|------|
| функционалы | | | | | |
| Рабочие | 5,1 | 10,3 | 51,4 | 2,3 | 30,9 |

Настораживает и большой удельный вес безразличного отношения к коллективным ценностям. Это тоже своего рода сигнал об определенной растерянности или безразличии к состоянию дел на предприятиях.

В диссертации отмечается, что аналогичные исследования, проведенные ранее другими специалистами свидетельствуют о явном ухудшении внутреннего климата на крупных предприятиях.

В современных условиях все более сложным и слабо предсказуемым становится стратегическое управление. С целью определенного разрешения этой сложности в диссертации предлагается следующий ряд мероприятий.

1. Четкое организационное и функциональное разграничение служб оперативного и стратегического управления, поскольку совмещение этих функций всегда приводит к смещению акцентов у руководителей в сторону оперативного управления, что подтверждается проведенными исследованиями, представленными в таблице 4.

Таблица 4

Уровни приоритетности оперативных и перспективных решений руководителей (по данным экспертного исследования, в %)

| Показатели Иерархические уровни экспертов | Направленность решений | | Факторы определяющие приоритетность оперативных решений: | | |
|----------------------------------------------|------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| | оперативные | перспективные | высокий уровень прецедентности и информационной обеспеченности | быстрый эффект от реализации | требование конкретной ситуации |
| Высший | 60,3 | 39,7 | 1,9 | 28,3 | 69,8 |
| Средний | 74,8 | 25,2 | 13,9 | 49,3 | 36,8 |
| Низший | 95,3 | 4,7 | 20,5 | 59,9 | 19,6 |

2. Создание в стратегическом звене управления квалифицированной службы прогнозирования.

3. Полное использование интеллектуального потенциала руководителей и специалистов.

4. При принятии любого, даже чисто оперативного решения - всегда исходить из принципа его двоецелия, сущность которого состоит в непротиворечивости этого решения стратегическим установкам предприятия.

5. При принятии стратегических решений необходимо учитывать и «эффект скептицизма», требующий весьма осторожного подхода к оценке возможности экстраполяционных методов в процессе решения слабо структурированных новых проблем.

Кроме того, при решении крупных стратегических проблем необходим высокий уровень доверия между руководителями и подчиненными, который, как показали исследования, на предприятиях недостаточно высок.

Поэтому при преобразованиях нельзя сбрасывать со счетов элементы социальной напряженности, и преодоление этой напряженности должно играть весьма важное значение для роста эффективности деятельности предприятий как в оперативном, так и перспективном планировании.

Процесс разработки и принятия решений стратегического характера требует больших затрат времени и желания управленческого персонала. Это обусловлено целым рядом факторов. Первым из них является отсутствие, как правило, прецедентной базы ретроспективного характера, что исключает возможность использовать при разработке и принятии решений элементы аналогии. Вторым фактором связан с отсутствием уверенности, что информационное обеспечение достоверно. Третий фактор обусловлен поисками ресурсного обеспечения возможного процесса реализации инновационно-стратегической программы. Четвертым фактором является необходимость правильно сформировать во временном и организационном аспектах этапы реализации принятого решения. Пятый фактор имеет психологический характер. Сущность его – в возможности и готовности руководителей находить достаточные временные ресурсы для разработки решений, эффективность которых весьма сложно определить с достаточной достоверностью.

Поскольку сам процесс реализации перспективных целей всегда происходит в действующем производстве, а, следовательно, всегда непосредственно затрагивает деятельность управленческого персонала, регулирующего процессы в этом производстве, то конечные результаты реализации инновационных программ в большой степени зависят от того внимания, которое им уделяется руководителями в этой сфере, и от их понимания важности управления этим процессом. Так как решения здесь так же в большинстве своем не являются прецедентно-стандартными, то они более сложны и трудоемки и требуют больших затрат времени, главный резерв которого, как показали исследования, заключается в росте уровня разделения управленческого труда. Анализ показал, что удельный вес функций, исполняемых руководителями за своих подчиненных или за другие функциональные звенья организационной структуры управления, колеблется от 10 до 50 процентов, и это явление наблюдалось на всех иерархических уровнях управленческой пирамиды.

Сравнения удельного веса свойственных руководителям функций с удельным весом решений организационно-перспективной направленности показало определенную положительную корреляционную зависимость между этими величинами.

Полученные уравнения регрессии, характеризующие эти зависимости для низшего, среднего и высшего уровней управления соответственно, имеют вид:

$$\hat{Y}=0,35+0,61\cdot(X_i - 0,73) \quad (1)$$

$$\hat{Y}=0,21+0,72\cdot(X_i - 0,61) \quad (2)$$

$$\hat{Y}=0,71+0,69\cdot(X_i - 0,81) \quad (3)$$

X_i – удельный вес свойственных руководителю функций;

\bar{X} – среднее арифметическое значение свойственных функций;

\hat{Y} – расчетный удельный вес решений организационно-перспективной направленности.

Коэффициенты парной корреляции, характеризующие тесноту связей между вышеуказанными показателями для высшего среднего и низшего уровней управления, соответственно равняются 0,91; 0,79 и 0,71, что свидетельствует о достаточно высоком уровне достоверности вышеприведенных уравнений регрессии.

В заключении в диссертации сформулированы выводы из проведенного исследования.

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

Публикации в изданиях, рекомендованные ВАК:

1. Щенников М.А., Куимов В.А., Сазанов М.А. Дифференциация оперативной и стратегической составляющей управления производством на предприятиях./ Щенников М.А., Куимов В.А., Сазанов М.А. // Вестник Нижегородского университета им. Н.И.Лобачевского. Серия Экономика и финансы. Выпуск 2(9). Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2006. – стр. 251-255, 0,4 п.л. (авторский вклад – 50%).

Публикации в других изданиях:

2. Щенников М.А. Финансовая база инновационных процессов./ Щенников М.А. // Проблемы функционирования, восстановления и развития народно-хозяйственного комплекса России: Межвузовский сборник научных статей. Выпуск 2. Науч. Ред. Ф.Е. Удалов. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ им. Лобачевского, 2005. – стр. 468-470, 0,22 п.л.

3. Щенников М.А. Технологические инновации как фактор обеспечения модернизации экономики./ Щенников М.А. // Совершенствование управления научно-техническим прогрессом в современных условиях: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции. – Пенза: РИО ПГСХА, 2006. – стр.226-228, 0,15 п.л.

4. Щенников М.А., Веселов А.С. Инновационная схема: взаимодействие основных участников инновационного процесса / Щенников М.А., Веселов А.С. // Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий и формирование направлений его стратегического развития: сборник статей IV Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза: РИО ПГСХА, 2006. - стр. 47-50, 0,21 п.л. (авторский вклад 60%).

5. Щенников М.А., Веселов А.С. Оценка эффективности инновационной деятельности промышленных предприятий / Щенников М.А.,

Веселов А.С. // Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий и формирование направлений его стратегического развития: сборник статей IV Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза: РИО ПГСХА, 2006. - стр. 50-53, 0,24 п.л. (авторский вклад 60%).

6. Щенников М.А., Удалов Ф.Е., Субботин М.Н. Организационно-функциональный аспект управления производством / Щенников М.А., Удалов Ф.Е., Субботин М.Н. // Организационно-экономические проблемы развития промышленных предприятий в постиндустриальной экономике. Сборник статей – Н.Новгород, 2007. – стр. 78-88, 0,5 п.л. (авторский вклад 40%).

7. Щенников М.А., Субботин М.Н., Фролов Д.В. Инвестиционный аспект осуществления инновационной деятельности / Щенников М.А., Субботин М.Н., Фролов Д.В. // Проблемы региональной экономики № 5-6 2007. – Издательство Института экономики и управления УдГУ, 2007. – стр. 265-267, 0,19 п.л. (авторский вклад 60%).

8. Щенников М.А., Субботин М.Н. Управленческий аспект интенсификации производства на предприятиях / Щенников М.А., Субботин М.Н. // Региональные проблемы экономики и менеджмента: Труды Всероссийской научно-практической конференции. – Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева, 2007. – стр. 223-225, 0,18 п.л. (авторский вклад 60%).

Подписано в печать 19.05.2008. Формат 60×84 1/16
Бумага офсетная. Печать офсетная.
Объем 1.0 п.л. Заказ №1215. Тираж 100 экз.
Типография ЗАО «НРЛ» Н.Новгород
ул.Б.Покровская, д.60