

*На правах рукописи*

**МАКАРОВ Сергей Львович**

**ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ  
РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

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

Нижний Новгород  
2013

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

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономическая информатика» ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского», профессор  
**Горшкова Людмила Алексеевна**

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой «Управление и маркетинг» НИУ – филиала ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», академик Международной академии науки и практики организации производства, заслуженный работник высшей школы РФ  
**Морозова Галина Алексеевна**

кандидат экономических наук, доцент кафедры «Общий и стратегический менеджмент» НИУ ВШЭ в Нижнем Новгороде, доцент  
**Гапонова Ольга Сергеевна**

Ведущая организация: ФГБОУ ВПО «Нижегородский технический университет им. Р.Е. Алексеева»

Защита состоится 12 сентября 2013 года в 14.00 часов на заседании диссертационного совета Д.212.166.03 при ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» по адресу: 603000, г. Нижний Новгород, ул. Большая Покровская, 60, экономический факультет, ауд. 512.

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского.

Электронная версия автореферата размещена на сайте <http://www.unn.ru/>

Автореферат разослан 08 августа 2013 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Ю.А. Лебедев

## **I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

### **Актуальность темы исследования**

Во всей мировой экономической системе нынешний век ассоциируется с временем перемен. Для российской экономики основополагающее значение имеет промышленность, успешное развитие которой предполагает необходимость применения современных подходов к ведению хозяйственной деятельности, предусматривающих изменения не только в производственном процессе, но и в системе управления предприятием.

Процесс разработки и внедрения управленческих нововведений в промышленности сопровождается целым рядом сдерживающих факторов. Основным препятствием становится замкнутость предприятий, связанная с отсутствием четко сформулированной миссии, мотивационного механизма повышения творческой активности сотрудников, организационной структуры и культуры, учитывающих необходимость активного взаимодействия с элементами инновационной инфраструктуры.

В соответствии с изменившимися условиями актуальным является перевод системы управления, как крупных промышленных предприятий, так и малых наукоемких организаций в качественно новое состояние, предопределяющее успешность осуществления хозяйственной деятельности обоих типов субъектов, в том числе в условиях их взаимодействия.

Формирование эффективного организационно-управленческого инструментария развития промышленных субъектов хозяйствования, адекватного сложившимся условиям, становится одной из основных проблем теории и практики управления, что и предопределило направление диссертационного исследования.

### **Степень изученности и научной разработанности проблемы**

Развитию экономических систем и промышленных субъектов уделяется внимание в работах В.П. Баранчеева, С.А. Баркалова, О.С. Виханского, Л.А. Горшковой, Р.Л. Дафта, П. Друкера, Ю.И. Ефимычева, К. Камерона, Д. Коллинза, Р. Куинна, О.П. Коробейникова, А.С. Малина, Н.П. Масленниковой, Б.З. Мильнера, А.И. Наумова, Ю.А. Сидоренко, А.В. Силакова, Т.О. Соломанидиной, В.А. Спивака, И.С. Суровцева, Ю.В. Трифонова, Ф.Е. Удалова, Э.А. Уткина, В.В. Цыганова, Г. Чесбро, Э. Шейна, Ф.Ф. Юрлова, С.Н. Яшина и ряда других ученых.

Однако в настоящее время недостаточно изучен вопрос о специфике организационно-управленческого инструментария как фактора развития промышленных субъектов хозяйствования, позволяющего объединять сотрудников вокруг общих целей предприятия и его ценностных установок, стремящегося обеспечить преданность общему делу организационного развития субъекта, соответствующего инновационному вектору экономики страны.

Обозначенная научная проблема, анализ степени ее изученности, актуальность и возрастающая практическая значимость определили выбор темы, объекта и предмета исследования, а также цели и задач настоящей работы.

### **Цель и задачи исследования**

Цель исследования – разработка теоретических положений и практических рекомендаций по формированию организационно-управленческого инструментария развития промышленных предприятий, взаимодействующих с субъектами инновационной инфраструктуры.

Поставленная цель предопределила необходимость решения задач теоретического, методического и практического характера, отражающих логическую структуру и последовательность этапов исследования:

- выявить субъекты формируемой инновационной инфраструктуры и рассмотреть варианты их взаимодействия с предприятиями реального сектора экономики;
- уточнить понятийный аппарат, используемый в процессе организационного управления;
- разработать структуру организационно-управленческого инструментария развития промышленных предприятий, предопределяющего эффективность их функционирования;
- предложить методику преобразования системы управления промышленного предприятия в условиях становления инновационной инфраструктуры;
- выявить принципиальные элементы организационно-управленческого инструментария стартапа;
- провести апробацию сформированного инструментария на промышленных предприятиях Нижегородской области.

**Область исследования** соответствует требованиям паспорта номенклатуры специальностей ВАК по научным направлениям 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (1 – экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность):

1.1.1 – разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности;

1.1.13 – инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов.

**Предмет исследования** – организационно-управленческий инструментарий развития промышленных субъектов хозяйствования.

**Объект исследования** – промышленные предприятия Нижегородской области.

**Теоретико-методологической основой работы** послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления и организационного

развития хозяйствующих субъектов. Информационно-эмпирическую базу составили доклады научно-практических конференций и семинаров, монографии по исследуемой проблеме, статистические данные Росстата РФ, а также министерства промышленности и инноваций Нижегородской области, нормативно-правовые акты Российской Федерации, специализированные бизнес-журналы, материалы различных профильных сайтов, данные промышленных предприятий, собранные автором.

В основу исследования положены методы диалектики и системного анализа, требующие изучения экономических явлений во взаимосвязи и взаимозависимости, непрерывном развитии, ориентированном на достижение конкретных целей. Для решения поставленных задач использованы такие общенаучные и специальные методы исследования как обобщение, классификация, сравнение, анкетирование, интервьюирование и другие методы.

**Научная новизна** полученных результатов заключается в теоретическом обосновании и разработке организационно-управленческого инструментария развития промышленных предприятий в условиях формирования инновационной инфраструктуры.

В диссертации получены и выносятся на защиту следующие результаты исследования, представляющие научную новизну:

- определены основные элементы формируемой инновационной инфраструктуры и формы их взаимодействия с промышленными предприятиями, позволяющие использовать исследовательскую среду в качестве генератора новых идей, а хозяйствующие субъекты реального сектора экономики – в качестве производителя высокотехнологичной продукции в промышленных масштабах;
- предложена структурная модель системы управления хозяйствующих субъектов, учитывающая их активное взаимодействие с внешней средой, и содержательная интерпретация организационной культуры как одного из ее элементов, способствующих развитию у сотрудников ключевых компетенций современного сообщества, и находящая свое отражение во взаимодействии промышленных предприятий с государством, наукой и бизнесом;
- разработаны компоненты организационно-управленческого инструментария (теоретико-познавательные категории, объекты, параметры, методы, методика, организационное обеспечение) развития промышленного предприятия, в отличие от существующих подходов, принимающие во внимание особенности и возможности современной инфраструктуры;
- выявлены и сформированы принципиальные элементы организационно-управленческого инструментария, способствующего разрешению обозначенных автором проблем функционирования стартапов и повышению взаимодействия таких предприятий с субъектами хозяйствования реального сектора экономики;

- сформулированы рекомендации по применению предложенного организационно-управленческого инструментария для развития конкретных промышленных предприятий Нижегородской области, позволяющего использовать его в качестве одного из ключевых конкурентных преимуществ.

**Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций** подтверждается корректностью применяемых подходов и методов, соответствующих задачам, объекту и предмету исследования, непротиворечивостью базовым положениям теории управления организациями. Основные выводы и рекомендации прошли апробацию на функционирующих субъектах хозяйствования, докладывались на научно-практических конференциях, а также опубликованы в ведущих научных журналах Российской Федерации.

### **Теоретическая значимость работы**

В результате систематизации отечественной и зарубежной литературы, анализа опыта проведения модернизации на промышленных предприятиях уточнены такие научные понятия как «стартап» и «организационная культура», сформирован организационно-управленческий инструментарий развития хозяйствующих субъектов.

Теоретическая значимость исследования определяется актуальностью поставленных задач и заключается в обосновании целесообразности взаимодействия обозначенных субъектов хозяйствования с элементами инновационной инфраструктуры, разработке методики преобразования системы управления крупного промышленного предприятия и рекомендаций по целенаправленной организации управления промышленного стартапа.

Теоретические результаты диссертации способствуют углублению научных знаний по организационному проектированию как одному из направлений экономики и управлению промышленными субъектами хозяйствования.

**Практическая значимость исследования** состоит в разработке организационно-управленческого инструментария, обеспечивающего возможности развития промышленных предприятий, способствующего сохранению их конкурентных преимуществ и устойчивому функционированию.

Разработанные рекомендации предназначены как для руководителей крупных промышленных предприятий, так и малых наукоемких организаций и их объединений.

Теоретические положения выполненного исследования применимы в высших учебных заведениях при подготовке и переподготовке специалистов, бакалавров и магистров экономико-управленческих профилей.

### **Апробация и внедрение результатов диссертационной работы**

Исследование выполнено в рамках государственного задания министерства образования и науки РФ на экономическом факультете

ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» по теме «Разработка теории и методологии инновационного развития функционирования и модернизации экономических и управленческих систем» (прикладное исследование код ГРНТИ 06.39.41.00.00.00).

Разработанные положения и рекомендации по формированию системы управления крупных промышленных предприятий прошли экспериментальную проверку и приняты к внедрению в ООО «Дзержинскпромхиминвест» (ООО «ДПХИ-НН») и ООО «Торговый дом «БИОХИМ» (ООО «ТД «БИОХИМ»). Элементы организационно-управленческого инструментария стартапов, способствующие повышению активности взаимодействия с хозяйствующими субъектами реального сектора экономики, реализованы на нижегородском наукоемком предприятии ООО «СТЭК», что подтверждено соответствующими документами.

Основные результаты диссертационного исследования докладывались на 9 международных конференциях: «Современный менеджмент: проблемы и перспективы» (Н.Новгород, 30 октября 2010 г.), III и IV конференциях «Проблемы формирования новой экономики XXI века» (Днепропетровск, 23-24 декабря 2010 г., 22-23 декабря 2011 г.), «Государственное регулирование экономики. Инновационный путь развития» (Н.Новгород, 19-21 апреля 2011 г.), «Современная деловая культура» (Рязань, 19-20 апреля 2011 г.), «Наука в информационном пространстве» (Днепропетровск, 29-30 сентября 2011 г.), «Инновационное развитие российской экономики: потенциал и перспективы» (Н.Новгород, 28 марта 2012 г.), «Инновационная экономика XXI века» (Н.Новгород, 9-11 апреля 2013 г.), «Инновации в экономике, проектном менеджменте, образовании, юриспруденции, социологии, медицине, экологии, философии, психологии, физике, технике и математике» (Санкт-Петербург, 29-30 апреля 2013 г.).

Результаты исследования использованы в учебном процессе в ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» по дисциплинам: «Организационное поведение», «Теория организации», «Организационно-управленческие инновации».

#### **Публикации результатов исследования**

В научных изданиях, рекомендованных ВАК для работ, отражающих основное содержание диссертации, опубликовано 4 статьи; 10 статей и тезисов докладов помещены в научных изданиях, сборниках и материалах конференций. Всего опубликовано авторских 3,7 печатных листа.

#### **Структура и объем диссертационной работы**

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав с выводами по каждой из них, заключения, списка литературы, содержащего 177 источников, 8 приложений.

Основной текст работы изложен на 173 листах, включая 28 таблиц и 28 рисунков.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Определены основные элементы формируемой инновационной инфраструктуры и формы их взаимодействия с промышленными предприятиями, позволяющие использовать исследовательскую среду в качестве генератора новых идей, а хозяйствующие субъекты реального сектора экономики – в качестве производителя высокотехнологичной продукции в промышленных масштабах.**

В результате исследования потенциала социально-экономического развития страны и оценки текущего состояния промышленных предприятий автором сделан вывод о том, что к настоящему времени не удалось переломить ряд негативных тенденций становления наукоемкой экономики, предполагающей иной подход к развитию одной из ее основных отраслей – промышленности.

Самостоятельно отечественным предприятиям реального сектора экономики сложно успевать за темпами развития успешных зарубежных организаций, даже имея в своем штате собственные научно-исследовательские подразделения. Для активизации процесса внедрения новшеств в промышленной сфере, по мнению автора, необходима иная парадигма ведения бизнеса, учитывающая возможности формируемой инновационной инфраструктуры, под которой понимается совокупность территориальных, производственно-технологических, научно-образовательных и финансовых элементов. Новые условия предполагают разнообразные формы отношений представителей реального сектора экономики с элементами современной инфраструктуры (рис. 1).

Первое взаимодействие предусматривает объединение предприятий реального сектора экономики, органов государственного управления, субъектов инновационной инфраструктуры, реализующих деятельность в рамках особых экономических зон, наукоградов, промышленных кластеров и других территориальных образований, в единую группу по принципу географической близости и функциональной зависимости.

Эффективным коммуникационным инструментом кооперации промышленных предприятий и субъектов производственно-технологической инфраструктуры (технопарки, бизнес-инкубаторы, центры трансфера технологий) выступают технологические платформы, способствующие быстрому развитию наиболее перспективных направлений в экономике при активной поддержке государства.



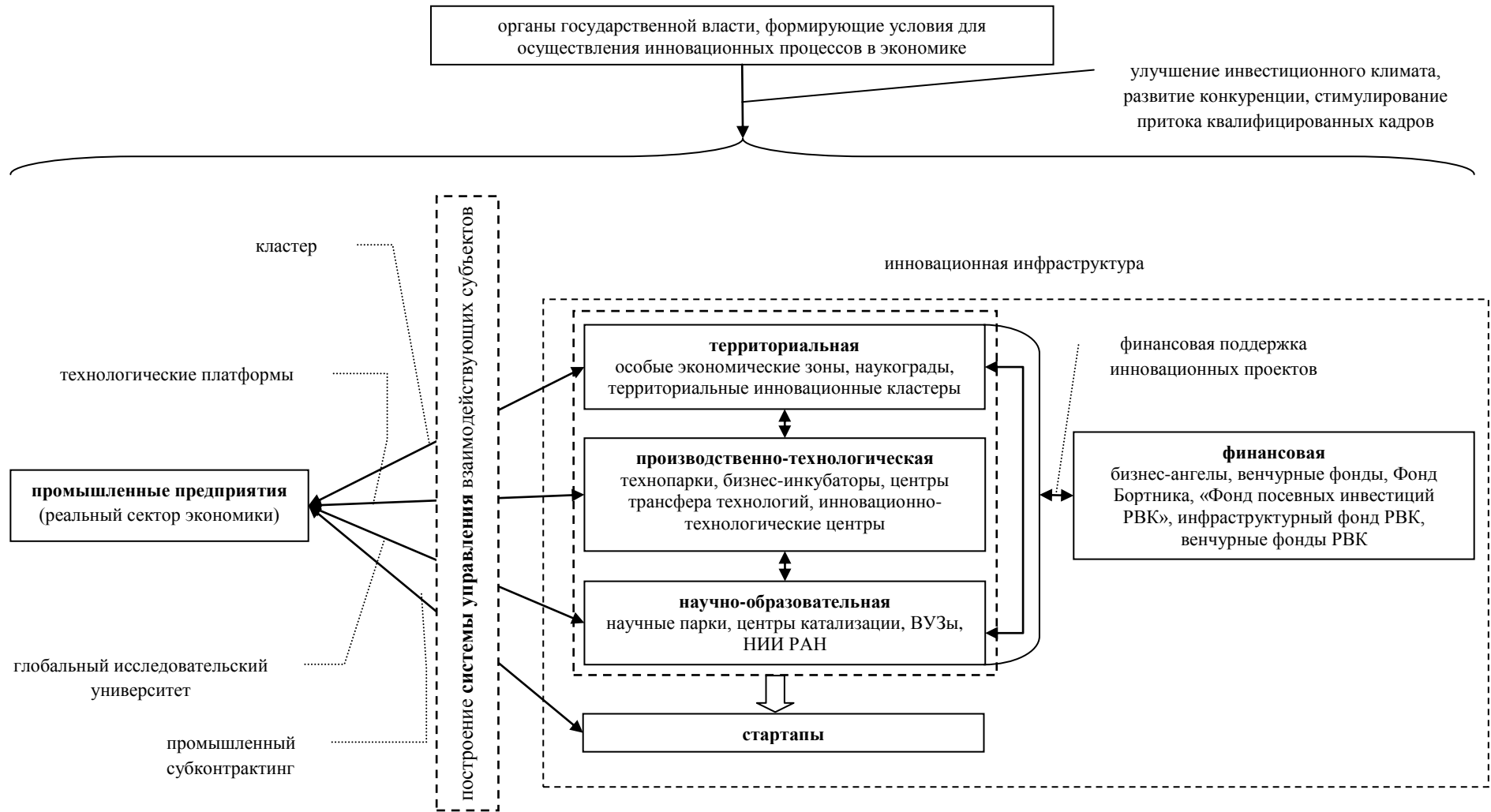


Рис 1. Взаимодействие промышленных предприятий, субъектов инновационной инфраструктуры и органов государственной власти

Механизм взаимодействия научно-образовательной инфраструктуры (научные парки, центры катализации, ВУЗы, НИИ РАН) и промышленных предприятий, ориентированный на расширение практики проведения совместных исследовательских работ и системное внедрение достижений в реальный сектор экономики, целесообразно реализовывать посредством модели глобального исследовательского университета. Эта модель предполагает активное участие университетов не только в генерации новых знаний, но и в их использовании и распространении в процессе тесного сотрудничества с промышленными субъектами хозяйствования.

Отдельное место в системе современной инфраструктуры в силу своей активности, гибкости и динамичности отводится малым наукоемким организациям – стартапам. По мнению автора, в настоящее время именно этот элемент системы является донором новых предложений для промышленных предприятий. Стартапы способны предложить уже готовые к внедрению технологии, либо разработать их «под заказ». Последний вариант взаимодействия носит название «промышленный субконтрактинг», который предусматривает размещение крупным промышленным предприятием заказа на новую продукцию или технологический процесс на стартап-предприятии.

**2. Предложена структурная модель системы управления хозяйствующих субъектов, учитывающая их активное взаимодействие с внешней средой, и содержательная интерпретация организационной культуры как одного из ее элементов, способствующих развитию у сотрудников ключевых компетенций современного сообщества, и находящая свое отражение во взаимодействии промышленных предприятий с государством, наукой и бизнесом.**

В связи с новым вектором социально-экономического развития экономики и возникшей при этом задачей поиска и использования новых форм взаимодействия с субъектами современной экономической инфраструктуры промышленные предприятия столкнулись с необходимостью преобразования системы управления, являющейся одним из основных факторов, определяющих потенциал организационного развития крупных предприятий и промышленных стартапов.

Система управления, представляющая взаимодействие субъекта и объекта управления, по мнению диссертанта, может быть представлена в виде следующей структурной модели:

$$СУ = \rangle \langle П\{п1...п3\}, ОС\{с1...с4\}, ОК\{к1...к8\} \rangle,$$

где:

= > – знак соответствия

СУ – система управления

П – персонал (объект и субъект управления)

ОС – организационная структура (субъект управления)

ОК – организационная культура (субъект управления).

Содержание составляющих системы управления предприятием представлено на рис.2.

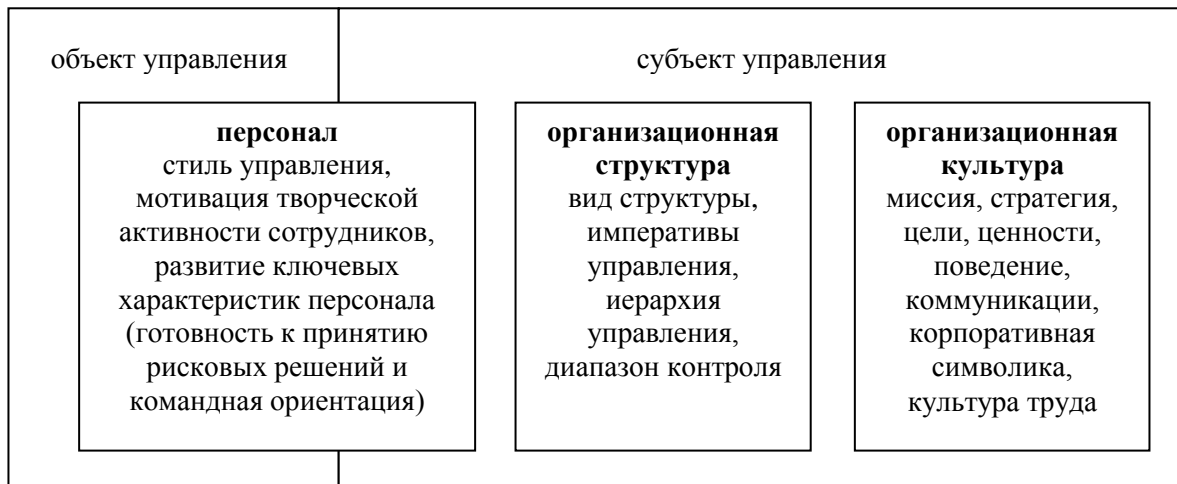


Рис. 2. Система управления предприятием

Диссертантом разработана анкета, позволяющая оценить степень развития основных составляющих СУ, и на ее основе проведено исследование ряда предприятий Нижегородской области. Анализ выявил несоответствие системы управления современным требованиям ведения бизнеса, что мешает успешному осуществлению хозяйственной деятельности. На крупных промышленных предприятиях актуальным является перевод системы управления в качественно новое состояние в условиях промышленного субконтрактинга, модели глобального исследовательского университета, технологических платформ и кластерного подхода.

На малых наукоемких предприятиях, отличающихся коротким жизненным циклом и особенностями осуществляемого ими венчурного бизнеса, основополагающим фактором организационного развития и основным элементом системы управления является организационная культура, формировать которую необходимо на ранней стадии развития организации в связи с коротким жизненным циклом таких субъектов.

В условиях становления инновационной инфраструктуры организационную культуру автор исследования определяет как совокупность провозглашаемых предприятием ценностей, норм, правил, целей и стратегий, способствующих развитию у сотрудников ключевых компетенций современного сообщества, находящая свое отражение во взаимодействии промышленных хозяйствующих субъектов с государством, наукой и бизнесом.

**3. Разработаны компоненты организационно-управленческого инструментария (теоретико-познавательные категории, объекты, параметры, методы, методика, организационное обеспечение) развития промышленного предприятия, в отличие от существующих подходов, принимающие во внимание особенности и возможности современной инфраструктуры.**

Предложенная автором структура организационно-управленческого инструментария представлена на рис. 3.



Рис. 3. Организационно-управленческий инструментарий

Для разработки содержания составляющих инструментария определены:

- исследуемые и изменяемые объекты;
- уточняемые теоретико-познавательные категории;
- анализируемые параметры объектов;
- методы, позволяющие определить значения параметров соответствующих объектов;
- методика, предназначенная для развития системы управления промышленного предприятия;
- основные функции организационного обеспечения.

С использованием выявленных объектов, параметров и методов автором разработана методика и организационное обеспечение преобразования системы управления крупным промышленным предприятием (табл. 1).

Таблица 1

**Организационно-управленческий инструментарий крупного  
промышленного предприятия**

Методика и организационное обеспечение	Объекты	Параметры	Методы
1	2	3	4
<p>Последовательность действий по преобразованию системы управления:</p> <p>1.Выявление параметров системы управления предприятием, осуществляющим хозяйственную деятельность с опорой на взаимодействие с составляющими формируемой инфраструктуры.</p> <p>2. Диагностика текущего состояния объектов системы управления, наиболее сильно влияющих на хозяйственную деятельность организации.</p> <p>3.Анализ соответствия текущих значений объектов предъявляемым требованиям.</p> <p>4.Разработка программы по устранению слабых мест.</p> <p>5.Реализация мероприятий программы по преобразованию объектов системы управления, несоответствующих требованиям, выявленным посредством анализа в п.3.</p> <p>6.Контроль реализации программы и, при необходимости, внесение в нее изменений.</p> <p>7.Определение влияния осуществляемых мероприятий на хозяйственную деятельность предприятия.</p> <p>8. Мониторинг изменений в инновационной инфраструктуре с целью использования новых возможностей по налаживанию коммуникаций с ее элементами.</p>	Организационная культура	Современная составляющая в миссии, стратегии и внешних коммуникациях предприятия	Изучение документации, интервьюирование, анкетирование
		Наличие целей субъекта и объекта управления, направленных на активную хозяйственную деятельность с использованием современных подходов	
		Высокотехнологичность производства как одна из основных ценностей в развитии субъекта хозяйствования	
	Организационная структура	Соответствие императивов управления успешному развитию субъекта хозяйствования	Изучение документации, фокус-интервью, построение «решетки управления»
		Соответствие вида организационной структуры осуществлению эффективной хозяйственной деятельности	
		Иерархия управления (дистанция власти), влияющая на эффективность иерархической структуры	
		Диапазон контроля – норма загрузки управленцев разных уровней	Определение количества уровней управления
	Персонал	Наличие структурного подразделения или совещательного органа, ответственного за генерацию новых предложений и эффективность взаимодействия с формируемой инфраструктурой	Изучение документации
		Соответствие стиля управления руководителей всех уровней организационной структуры	Наблюдение
		Готовность к принятию решений, связанных с риском (минимум стремления к избеганию неопределенностей)	Изучение документации, тесты, опросы, анкетирование, контент-анализ, контрольные вопросы
	Командная ориентация	Наблюдение, деловые игры	

		Наличие соответствующих компетенций персонала	Изучение документации, деловые игры
		Готовность к обучению в рамках новой образовательной инфраструктуры	Изучение документации, анкетирование
		Наличие мотивации творческой активности сотрудников	Изучение документации, фокус-интервью, построение «решетки управления»

Процесс преобразования системы управления крупным промышленным предприятием в результате использования предложенного инструментария повышает эффективность его развития с учетом возможностей, предоставляемых современными элементами формируемой инфраструктуры.

**4. Выявлены и сформированы принципиальные элементы организационно-управленческого инструментария, способствующего разрешению обозначенных автором проблем функционирования стартапов и повышению взаимодействия таких предприятий с субъектами хозяйствования реального сектора экономики.**

Стартап для России относительно новое понятие. Исследователи считают, что под ним можно понимать и бизнес-предприятие, недавно начавшее свою деятельность, и раннюю стадию развития малой наукоемкой организации.

В своем исследовании диссертант определяет стартап как малое предприятие, реализующее операционную деятельность на ранней стадии развития, созданное в результате исследования перспективных рынков и предназначенное для разработки новой идеи. Данный термин можно применять к организациям только при наличии таких составляющих как нововведение, команда, инвестиционная привлекательность, масштабность нового проекта.

К основным проблемам, с которыми сталкиваются стартапы, относят: отсутствие квалифицированной команды профессионалов, поиск венчурного инвестора и взаимодействие с ним, недостаточная компетентность руководителей в управлении и развитии таких субъектов хозяйствования, в частности, недостаток внимания к целенаправленному построению системы управления.

В отличие от крупных предприятий, стартап нуждается не в совершенствовании, а в разработке организационно-управленческого инструментария формирования системы управления, изначально

учитывающего необходимость активного взаимодействия с субъектами экономики.

На этапе создания стартапа элементами системы управления, требующими особого внимания руководителя, выступают персонал и организационная культура. По мнению диссертанта, целенаправленное формирование культуры стартапов предполагает решение следующих задач, связанных с реализацией организационного обеспечения:

- подбор персонала, обладающего компетенциями современного сообщества и, как следствие, склонного к постоянному развитию, креативному мышлению, генерированию новых идей и эффективной работе, как в команде, так и индивидуально;
- формирование сплоченной команды, эффективно функционирующей в развивающейся социально-экономической среде и способной быстро решать нетривиальные задачи;
- создание атмосферы, позволяющей максимально раскрыть творческий потенциал работников;
- разработка системы мотивации труда высшего порядка, заключающаяся в делегировании дополнительных полномочий по решению нестандартных задач и участию в разработке стратегии развития организации, признание и поощрение творческих способностей;
- осознание и закрепление стиля руководства, позволяющего обеспечить эффективное управление человеческими ресурсами (в частности, для продуктивного взаимодействия с предприятиями реального сектора экономики).

**5. Сформулированы рекомендации по применению предложенного организационно-управленческого инструментария для развития конкретных промышленных предприятий Нижегородской области, позволяющего использовать его в качестве одного из ключевых конкурентных преимуществ.**

Рекомендации автора по формированию стартап-команды, реализованные на ООО «СТЭК», составят основу целостной системы управления этим малым наукоемким предприятием, способным выполнять перспективные проекты и эффективно взаимодействовать с хозяйствующими субъектами реального сектора экономики.

Организационно-управленческий инструментарий реализован диссертантом на химических предприятиях Нижегородской области ООО «ДПХИ-НН» и ООО «ТД «БИОХИМ». Применение сформированного инструментария автором продемонстрировано на ООО «ДПХИ-НН».

Для определения значимости безусловных требований к развитию предприятия автором исследования выявлена приоритетность императивов управления: предложено сместить акцент на развитие организационных характеристик и сближение коалиционных целей.

Залогом успешных преобразований в системе управления является соответствующая организационная структура. Существующая линейно-функциональная структура не способствует эффективному внедрению новшеств. Диссертантом предложен переход на матричную организационную структуру, позволяющую оперативно принимать управленческие решения в рамках конкретных проектов по производству лакокрасочных материалов и химического сырья. Данная структура дает возможность возлагать на совет руководителей проектов обязанности по налаживанию форм взаимодействия с элементами инновационной среды. Диссертантом, в частности, дана рекомендация по изучению перспектив функционирования предприятий в рамках химического кластера, создаваемого в Нижегородской области.

На основе анализа иерархии управления промышленным предприятием установлено, что для внедрения нововведений существующая четырехуровневая структура является оптимальной.

Определено, что четко выраженная мотивационная стратегия на предприятии отсутствует. Диссертант считает, что на этапе внедрения новых решений на первое место должны выходить личностные мотивы или мотивы жизненного самоопределения, которые могут выражаться в следующих стимулах:

- повышение творческого характера работы;
- определенные программы вознаграждения за идею;
- гибкий график работы;
- постановка нетривиальных задач;
- широкие возможности для избирательного обучения (а не только принудительные программы повышения квалификации). В Нижегородской области существует широкие возможности для обучения различных категорий работников (в частности, в Национальном исследовательском университете).

Одна из ключевых характеристик сотрудников, значимых при реализации современных процессов в организации – готовность к принятию решений, связанных с риском (стремление к избеганию неопределенности). В результате интервьюирования генерального директора и тестирования руководящего состава, а также изучения документации (интеграционных графиков, плана реализации новых для предприятия процессов и прочих документов) обнаружено, что для ООО «ДПХИ-НН» характерна низкая степень избегания неопределенности управленцев высшего и среднего уровня. Однако выявлено, что у менеджеров низшего звена этот показатель принимает высокие значения, хотя последствия за



принятие ими тех или иных решений не столь значительны в сравнении со стратегическими решениями топ-менеджеров.

Диссертантом установлено, что на исследуемом предприятии трудится сплоченный коллектив, что является положительным моментом процесса генерации новых идей и их воплощения в жизнь, так как все сотрудники должны быть вовлечены в процесс генерации новых предложений и ориентированы на достижение общих целей. Система коммуникаций в организации четко налажена. Количество уровней иерархии позволяет управленцам низовых уровней свободно общаться с топ-менеджерами.

С целью анализа восприимчивости персонала к нововведениям, от которой во многом зависит успех запланированных преобразований, автором разработаны специальные формы документов, предназначенные для регистрации исходных данных и представления результатов исследования. Диссертантом выявлены параметры оценки персонала, наиболее четко отражающие адаптационную и индивидуальную готовность к внедрению новшеств, среди которых: способность к обучению, коммуникабельность, заинтересованность во внедрении новых идей, инициативность, самостоятельность, компетентность. Значение параметров определено с помощью метода контрольных вопросов.

Автором исследования предложена следующая классификация зависимости итоговых оценок и степени восприимчивости нововведений сотрудниками (табл. 2).

Таблица 2

### Характеристика и оценка персонала

Диапазон баллов	Характеристика	Рекомендации
>=16	Всесторонне развитый человек, обладающий не только хорошей компетентностью в своей сфере, но и имеющий постоянную тягу к совершенствованию. Способен креативно подойти к решению задачи и самостоятельно реализовать новый проект	Такой тип сотрудников ценен для предприятия. Необходимо поддерживать и обращать внимание на выдвигаемые идеи таких людей, чтобы их производительность была максимальной
от 10 до 15	Профессионал хорошего уровня в своей сфере. Однако совокупности его характеристик не хватает, чтобы полностью доверить руководство и возложить ответственность за функционирование и развитие какого-либо участка	Направить на курсы повышения квалификации. Возможно, будет достаточным периодически применять разнообразные меры мотивации
от 6 до 9	Узкоспециализированный специалист. Периодически бывают промахи в работе. Не хватает знаний, навыков и желаний для перехода на новый уровень развития	Можно попробовать перевести на другой участок работы более рутинного характера
от 0 до 5	Не подходит для работы в современном, развивающемся субъекте хозяйствования	С такими работниками нужно «расставаться»

Результаты диагностики персонала ООО «ДПХИ-НН» с точки зрения восприимчивости к нововведениям представлены в табл. 3.

Таблица 3

**Сводная таблица итоговых результатов восприимчивости нововведений  
сотрудниками производственных цехов ООО «ДПХИ-НН»**

Отдел	Диапазон итоговых баллов			
	>=16, %	от 10 до 15, %	от 6 до 9, %	от 0 до 5, %
Цех эфироцеллюлозных лаков и эмалей	12%	26%	60%	2%
Цех смоляно-летучих лаков и эмалей	8%	22%	66%	4%
Цех масляных лаков с лаковарочным отделением	4%	30%	62%	4%
Цех масляных эмалей	6%	44%	48%	2%
Средний показатель по всем цехам:	<b>7,5%</b>	<b>30,5%</b>	<b>59%</b>	<b>3%</b>

Установлено, что подавляющее большинство сотрудников (59%) не хочет менять привычный уклад работы и обучаться чему-то новому. Однако процент профессионалов с желанием «расти» и развиваться достигает 30,5%. Минимально количество сотрудников, способных адекватно воспринимать происходящие изменения в системе управления (3%). Особого внимания заслуживают 7,5% сотрудников, на которых может опираться модернизированное производство и которые должны быть катализаторами изменений в системе управления.

Реализация авторских рекомендаций по совершенствованию системы управления с использованием разработанного инструментария, по свидетельству руководства указанных предприятий, способствует повышению уровня их развития.

Применение предложенного организационно-управленческого инструментария для промышленных предприятий позволит им осуществлять операционную деятельность в соответствии с современным социально-экономическим развитием страны, при этом:

- формулируя миссию, стратегию, цели и задачи, отражающие направленность деятельности предприятия на внедрение новшеств;
- совершенствуя на крупных субъектах хозяйствования организационную структуру, отвечающую современным требованиям ведения бизнеса;
- развивая мотивационные механизмы творческой активности сотрудников;
- совершенствуя инструменты изначального формирования системы управления или оценки ее состояния и преобразования;
- обеспечивая успешность взаимодействия крупных промышленных предприятий и стартапов с современными элементами формируемой инфраструктуры.

### III СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

#### Статьи, опубликованные в изданиях, рекомендованных ВАК:

1. Макаров С.Л. Лидер для Start-Up предприятий // Креативная экономика. – 2012. – № 1. – С. 67-71. (0,3 п.л.).
2. Макаров С.Л., Горшкова Л.А. Управление развитием малых инновационных предприятий на основе формирования организационной культуры // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2012. – №1. – С. 97-101. (0,7 п.л., в том числе авторских 0,6 п.л.).
3. Макаров С.Л., Горшкова Л.А. Проблемы формирования инновационной организационной культуры // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2012. – № 2. – С. 86-90. (0,7 п.л., в том числе авторских 0,6 п.л.).
4. Макаров С.Л. Управление организационной культурой крупных промышленных предприятий на этапе внедрения инноваций // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2013. – №1(22). – С. 161-165. (0,4 п.л.).

#### Публикации в других изданиях:

5. Макаров С.Л. Формирование инструментария развития промышленных предприятий // Инновации в экономике, проектном менеджменте, образовании, юриспруденции, социологии, медицине, экологии, философии, психологии, физике, технике и математике: материалы междунар. заочной научно-практ. конф. – СПб: Изд-во «КультИнформПресс», 2013. – С. 145-147. (0,2 п.л.).
6. Макаров С.Л. Актуальность процесса взаимодействия крупной промышленности и малых наукоемких предприятий как одной из эффективных форм инновационного предпринимательства // Инновационная экономика XXI века: материалы IX междунар. научно-практ. конф. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2013. – С. 148-150. (0,2 п.л.).
7. Макаров С.Л. Развитие инновационного потенциала России // Инновационное развитие Российской экономики: потенциал и перспективы: материалы междунар. научно-практ. конф. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2012. – С. 178-182. (0,3 п.л.).
8. Макаров С.Л. Проблемы и этапы формирования организационной культуры стартап предприятий // Проблемы формирования новой экономики XXI века: материалы IV междунар. научно-практ. конф. – Киев: Изд-во Белой К.А., 2011. – Т. 3. – С. 71-73. (0,2 п.л.).
9. Макаров С.Л. Значение целенаправленного формирования и изменения организационной культуры для успешного развития стартап предприятий // Наука в информационном пространстве: материалы VII междунар. научно-практ. конф. – Днепропетровск: Изд-во Белой К.А., 2011. –Т. 6. – С. 16-18. (0,2 п.л.).

10. Макаров С.Л. Роль культуры управления в эффективной работе малой инновационной организации на ранней стадии развития в России // Современная деловая культура: материалы междунар. научно-практ. конф. (19-20 апреля 2011 года). – Рязань: Изд-во «Рязань Мір», 2011. – С. 27-29. (0,3 п.л.).

11. Макаров С.Л., Пыпина О.И. Роль университетов в России для малого инновационного бизнеса на пути развития национальной экономики // Государственное регулирование экономики. Инновационный путь развития: материалы восьмой междунар. научно-практ. конф. (19-21 апреля 2011 года). – Н.Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2011. – С. 47-49. (0,2 п.л., в том числе авторских 0,1 п.л.).

12. Макаров С.Л., Горшкова Л.А., Пыпина О.И. Целенаправленное формирование организационной культуры как залог успешного решения современных проблем экономического развития промышленных предприятий // Актуальные проблемы социально-экономического развития и пути их решения: материалы второй регион. научно-практ. конф. (31 марта 2011 года). – Дзержинск: Изд-во «НИСОЦ», 2012. – С. 124-127. (0,2 п.л., в том числе авторских 0,1 п.л.).

13. Макаров С.Л., Горшкова Л.А. Организационная культура как фактор развития промышленного предприятия // Проблемы формирования новой экономики XXI века: материалы III междунар. научно-практ. конф. – Днепропетровск: Изд-во Белой К.А., 2010. – Т. 2. – С. 15-17. (0,2 п.л., в том числе авторских 0,1 п.л.).

14. Макаров С.Л. Взаимодействие субкультур в организации // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: материалы второй междунар. науч. конф. – Н.Новгород: ООО «Издательство Пламя», 2010. – С. 75-77. (0,1 п.л.).