

На правах рукописи

**ПОПЛАВСКИЙ Борис Николаевич**

**ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО  
ИНСТРУМЕНТАРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

(на примере предприятий радиоэлектронного комплекса  
Приволжского федерального округа)

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(промышленность)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Нижний Новгород – 2006

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

Научный руководитель – доктор экономических наук, доцент  
Новокшонова Людмила Васильевна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Морозова Галина Алексеевна

кандидат экономических наук, доцент  
Салмин Павел Сергеевич

Ведущая организация – ОАО «Научно-исследовательский  
институт ресурсосбережения»

Защита состоится 30 ноября 2006 г. в 14.00 часов на заседании  
Диссертационного совета Д.212.166.03 ГОУ ВПО «Нижегородский  
государственный университет им. Н.И. Лобачевского» по адресу: 603000, г.  
Нижний Новгород,  
ул. Большая Покровская, д. 60, ауд. 512.

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке ГОУ  
ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

Автореферат разослан 28 октября 2006 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Лебедев Ю.А.

## Общая характеристика работы

### **Актуальность темы исследования**

В период осуществления рыночных реформ 90-х гг. XX века Россия, полагаясь на стихийную игру рынка, стремительно теряла завоеванные ранее позиции в глобальном технологическом пространстве и на мировом рынке. Для изменения сложившейся ситуации в настоящее время Президентом России поставлены следующие задачи: прогнозировать жизнь страны на десятилетия вперед, ставить действительно долгосрочные цели, осуществлять стратегию инновационного прорыва.

В связи со стабильным ростом российской экономики в течение последних 4-5 лет и началом ее трансформации из преимущественно ресурсно-сырьевой в индустриально- и информационно-технологическую сложились благоприятные условия для стратегической переориентации и ведущих предприятий страны, в настоящее время в большинстве своём придерживающихся формы управления, ориентированной на принятие решений на основе реакций на текущие проблемы.

Стратегическое управление является одной из немногих областей, которая вызвала появление большого числа блестящих идей. Вместе с тем оно, по признанию исследователей, занимающихся этой тематикой, до сих пор остается противоречивым, рассматриваемым как процесс, имеющий в основном описательный характер.

Для разрешения регулярно возникающих проблем, предопределяющих будущее предприятия, необходим развитый, гибкий, пополняемый инструментарий стратегического управления.

Диссертация выполнена в соответствии с пунктом 15.1 «Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями промышленности» Паспорта специальностей ВАК

(экономические науки) 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством».

Все вышеизложенное обусловило актуальность темы и практическую значимость настоящего исследования.

### **Степень разработанности темы**

Значительный вклад в развитие теории стратегического управления внесли такие зарубежные ученые как: Ансофф И., Минтсберг Г., Портер М., Питерс Т., Уотерман Р., Омае К., Абрамс Ф., Селзник Ф., Чандлер А., Эндрюс К., Кэмпбелл Э., Куинн Дж., Шумпетер И., Дракер П., Макмиллан А., Петтигрю Э., Саймон Г., Сноу К., Хамел Г., Хофер К., Штейнер Г., Томпсон А., Стрикленд А., Праалад К. и др.

Вопросами становления и развития стратегического управления в России занимаются Веснин В.Р., Виханский О.С., Гольдштейн Г.Я., Панов А.И., Трифонов Ю.В., Фатхутдинов Р.А. и другие ученые.

Однако в научной литературе не предпринималась попытка классификации методов реализации стратегического управления, разработки его информационного и организационного обеспечения. Эвристические методы исследования хозяйственной и управленческой деятельности, изложенные в трудах Бирштейн М.М., Жукова Р.Ф., Мельник М.В., Рейльяна Я.Р., Чучалова Е.А. и других ученых, не адаптированы к нуждам стратегического управления.

Решение проблемы формирования инструментария стратегического управления представляет несомненный интерес в теоретическом и практическом отношении, определяет цели и задачи настоящего исследования.

### **Цель и задачи исследования**

Цель диссертации – разработка инструментария стратегического управления хозяйствующего субъекта.

Для реализации указанной цели в диссертационном исследовании поставлены следующие задачи:

- рассмотреть эволюцию концепции стратегического управления;

- конкретизировать особенности стратегического управления, вычленив модули, блоки и операции этого процесса;
- оценить состояние стратегического управления на исследуемых субъектах хозяйствования;
- определить компоненты инструментария стратегического управления;
- систематизировать и уточнить методы реализации стратегического управления;
- конкретизировать технологию использования эвристических методов;
- определить состав обеспечивающих подсистем стратегического управления и принципы их разработки;
- разработать методические и организационные основы использования инструментария стратегического управления для построения логически взаимосвязанной цепочки операций от стратегической идеи развития организации до конкретных действий по ее реализации.

**Предмет исследования** – организационно-экономический инструментарий стратегического управления субъекта хозяйствования.

**Объект исследования** – процесс стратегического управления предприятиями радиоэлектронного комплекса Приволжского федерального округа.

**Теоретико-методологической основой** диссертационного исследования послужили труды зарубежных и отечественных ученых в области стратегического управления, а также публикации разработчиков отдельных методов исследования хозяйственной и управленческой деятельности.

Информационную базу составили монографии, научные доклады на конференциях и семинарах, материалы специализированных журналов и сети Интернет, статистические данные компетентных организаций, сведения о деятельности предприятий радиоэлектронного комплекса Приволжского федерального округа, собранные автором.

В диссертации использованы исторический, системный, ситуационный,

логический и стратегический подходы. Применены такие общенаучные методы исследования как наблюдение, опрос, сравнение, обобщение, классификация, анализ, моделирование.

**Научная новизна** полученных результатов заключается в разработке и теоретическом обосновании комплексного подхода к формированию инструментария стратегического управления, ориентированного на эффективное функционирование промышленных предприятий.

В диссертации получены и выносятся на защиту следующие научные результаты:

– по результатам диагностики состояния стратегического управления, основных показателей хозяйственной деятельности предприятий радиоэлектронного комплекса Приволжского федерального округа дано обоснование необходимости формирования инструментария стратегического управления как единой системы, повышающей эффективность деятельности субъектов хозяйствования, и определены его основные компоненты (теоретико-познавательные категории, принципы, информационные единицы, методы, методики и технологии, обеспечивающие подсистемы);

– конкретизирована классификация методов реализации стратегического управления, позволяющая осуществлять обоснование выбора и их адаптацию к ситуации на субъекте хозяйствования;

– проработаны и представлены технологии выполнения эвристических и расчетно-эвристических методов, адекватных стратегическому управлению и повышающих эффективность деятельности соответствующих специалистов;

– определены состав и структура информационного и организационного обеспечения стратегического управления с целью внедрения предложенного инструментария и реализации соответствующих методик в рамках субъекта хозяйствования;

– разработана комплексная методика стратегического управления, апробированная на предприятиях радиоэлектронного комплекса и пригодная

для применения в практической деятельности, позволяющая проводить анализ внутренней и внешней среды, целеполагание, формирование, реализацию и контроль выполнения стратегии хозяйствующего субъекта.

**Достоверность выполненного исследования** подтверждается корректностью применяемых подходов и методов, соответствующих задачам, объекту и предмету исследования, а также результатами апробации основных теоретических положений на реальных хозяйствующих субъектах.

**Практическая значимость результатов исследования** состоит в том, что:

– разработанный инструментарий и комплексная методика его реализации применимы для субъектов хозяйствования различных отраслей и организационно-правовых форм;

– подходы к формированию информационного обеспечения и организации процесса стратегического управления обеспечивают повышение эффективности функционирования хозяйствующих субъектов.

**Апробация и внедрение результатов исследования**

Исследование выполнено по плану научных работ на экономическом факультете Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, в рамках госбюджетной прикладной НИР «Разработка технологий стратегического управления предприятиями, фирмами, отраслями» (государственный регистрационный № 06.39.41), выполняемой с 2004 г. по настоящее время.

Отдельные составляющие комплексной методики и рекомендации по их реализации на практике оформлены в виде закрытого отчета и внедрены на федеральных государственных унитарных предприятиях: Научно-производственное предприятие «Полет» (г. Нижний Новгород) и Федеральный научно-производственный центр «Радиоэлектроника» имени В.И. Шимко (г. Казань), что подтверждено соответствующими документами о внедрении.

Полученные теоретические и практические результаты исследования докладывались на 8 конференциях. В их число входят 3 международные

конференции: «Государственное регулирование экономики. Региональный аспект»

(Н. Новгород, 2001, 2005 гг.), «Проблемы развития финансово-экономических отношений на современном этапе» (Н. Новгород, 2003 г.). Обсуждались доклады на VI Всероссийской научной студенческой конференции «Актуальные проблемы экономики России. Поиск путей решения» (Воронеж, 2000 г.), V Всероссийском форуме молодых ученых и студентов «Конкурентоспособность территорий и предприятий – стратегия экономического развития страны» (Екатеринбург, 2002 г.), 9-й Нижегородской сессии молодых ученых «Голубая ока» (Дзержинск, 2004 г.), Межвузовских научных конференциях студентов и аспирантов «Государственное управление в России: традиции и современность» (Н. Новгород, 2002 г.) и «Актуальные проблемы рыночной экономики» (Н. Новгород, 2005 г.).

Результаты исследований диссертанта использованы в учебном процессе в Нижегородском государственном университете им. Н.И. Лобачевского и Волго-Вятской академии государственной службы при преподавании ряда дисциплин («Теория управления», «Основы менеджмента», «Менеджмент»).

### **Публикации**

В научных изданиях, рекомендованных ВАК для работ, отражающих основное содержание диссертации, опубликовано 3 статьи; 11 статей и тезисов докладов помещено в сборниках и материалах конференций. Всего опубликовано авторских 4,3 печатных листа.

### **Структура и объем работы**

Структура диссертации обусловлена целью, задачами и логикой исследования. Работа состоит из введения, 3 разделов с выводами по каждому разделу, заключения, 4 приложений и библиографии, содержащей 156 наименований.

Объем диссертации составляет 154 страницы, включающие 65 таблиц и 23 рисунка.





## Основные положения и результаты исследования

*По результатам диагностики состояния стратегического управления, основных показателей хозяйственной деятельности предприятий радиоэлектронного комплекса Приволжского федерального округа дано обоснование необходимости формирования инструментария стратегического управления как единого комплекса, повышающего эффективность деятельности субъектов хозяйствования, и определены его основные компоненты (теоретико-познавательные категории, принципы, информационные единицы, методы, методики и технологии, обеспечивающие подсистемы).*

Приоритетное развитие современных наукоемких отраслей выдвигает жесткие требования к качеству долгосрочных прогнозов и управленческих решений, последствия которых могут иметь стратегическое значение, как для отдельных предприятий, так и для экономики страны в целом.

Отечественная радиоэлектроника, как одна из наукоёмких отраслей промышленности, в настоящее время находится на подъёме. Однако, как свидетельствуют данные по нескольким предприятиям радиоэлектронного комплекса Нижегородской области (табл. 1, рис. 1)\* и в целом Приволжского Федерального округа, приведённые в диссертации, основные показатели научно-производственной деятельности за последний год на ведущих предприятиях остались прежними или имеют тенденцию к понижению.

Таблица 1

Темпы роста основных показателей научно-производственной деятельности предприятий радиоэлектронного комплекса Нижегородской области за 2002-2005 гг. (в % к 2001 г.)

Года	Общий объем работ	В том числе по видам работ:			Объем собственных работ	Выработка на 1:		Чистая прибыль	Численность	Средняя заработная плата
		НИОКР	Поставки	Эксплуатация и ремонт		работающего	рабочего			
ОАО «КБ «Икар»										
2002	130,0	1729,1	118,6	-	130,0	122,2	125,0	74,6	106,0	165,2
2003	141,4	60,9	149,7	-	141,4	136,4	140,0	431,1	102,4	134,9

\* Составлено по данным предприятий Управления радиоэлектронной промышленности и систем управления (УРЭПиСУ) Федерального агентства по промышленности в Приволжском федеральном округе

Года	Общий объем работ	В том числе по видам работ:			Объем собственных работ	Выработка на 1:		Чистая прибыль	Численность	Средняя заработная плата
		НИОКР	Поставки	Эксплуатация и ремонт		рабочего	работавшего			
2004	125,9	563,3	107,5	-	125,9	113,3	125,0	104,8	103,2	109,9
2005	107,6	119,4	104,9	-	107,6	111,8	102,8	147,5	101,5	103,6
ФГУП «КБ «Квазар»										
2002	118,8	229,3	77,3	119,6	118,8	127,3	118,2	77,2	97,3	104,7
2003	142,3	164,9	131,8	123,9	136,2	142,9	146,2	79,6	97,8	141,1
2004	160,0	112,9	245,5	132,5	158,2	155,0	163,2	571,4	103,4	133,6
2005	125,0	142,9	123,6	100,0	116,9	116,1	116,1	115,0	107,2	116,9
ФГУП «ННИИРТ»										
2002	227,3	62,8	640,8	100,0	356,2	205,3	219,6	1490,0	110,0	176,7
2003	175,3	233,3	161,1	200,0	159,1	153,8	148,2	100,6	114,3	136,1
2004	75,4	87,0	70,6	400,0	75,6	73,3	72,2	73,3	101,7	101,8
2005	103,9	106,4	101,2	112,5	111,1	104,5	105,0	33,6	100,0	112,2
ОАО «ГЗАС им. А.С.Попова»										
2002	136,8	-	136,7	145,0	136,8	138,5	131,8	40,0	102,6	178,1
2003	85,8	100,0	85,5	100,0	85,8	83,3	86,2	115,8	99,7	111,1
2004	208,6	800,0	101,0	141,4	208,6	106,7	104,0	104,5	100,3	113,4
2005	105,1	125,0	104,6	107,3	105,1	106,3	103,8	108,7	101,0	114,7
ФГУП «СКБ РИАП»										
2002	93,7	40,2	130,5	100,0	96,4	100,0	100,0	300,0	96,6	111,3
2003	149,8	278,4	121,6	200,0	162,2	300,0	155,6	166,7	76,4	158,1
2004	110,9	124,3	103,9	150,0	115,7	100,0	114,3	90,0	115,5	127,7
2005	110,1	110,2	110,2	100,0	110,1	100,0	112,5	122,2	87,4	110,2
ФГУП «Нижегородский завод им. М. В. Фрунзе»										
2002	199,2	90,6	201,3	300,0	199,2	185,2	187,9	100,0	107,6	150,2
2003	172,7	179,3	172,7	33,3	172,7	146,0	144,7	468,4	118,4	127,1
2004	163,4	73,1	163,9	1300,0	163,4	167,5	167,7	72,7	97,5	123,6
2005	125,7	121,1	125,9	38,5	125,7	124,7	124,1	129,7	101,5	122,6
ФГУП «НПП «Полет»										
2002	139,1	98,1	172,6	109,9	141,7	121,4	116,7	172,8	112,5	130,6
2003	113,7	148,9	99,0	112,7	102,1	91,2	90,1	72,6	110,8	121,3
2004	120,6	105,1	131,6	106,7	115,3	112,9	104,9	94,0	107,1	123,3
2005	53,7	113,4	23,4	57,1	61,6	74,3	81,4	8,2	79,5	96,6

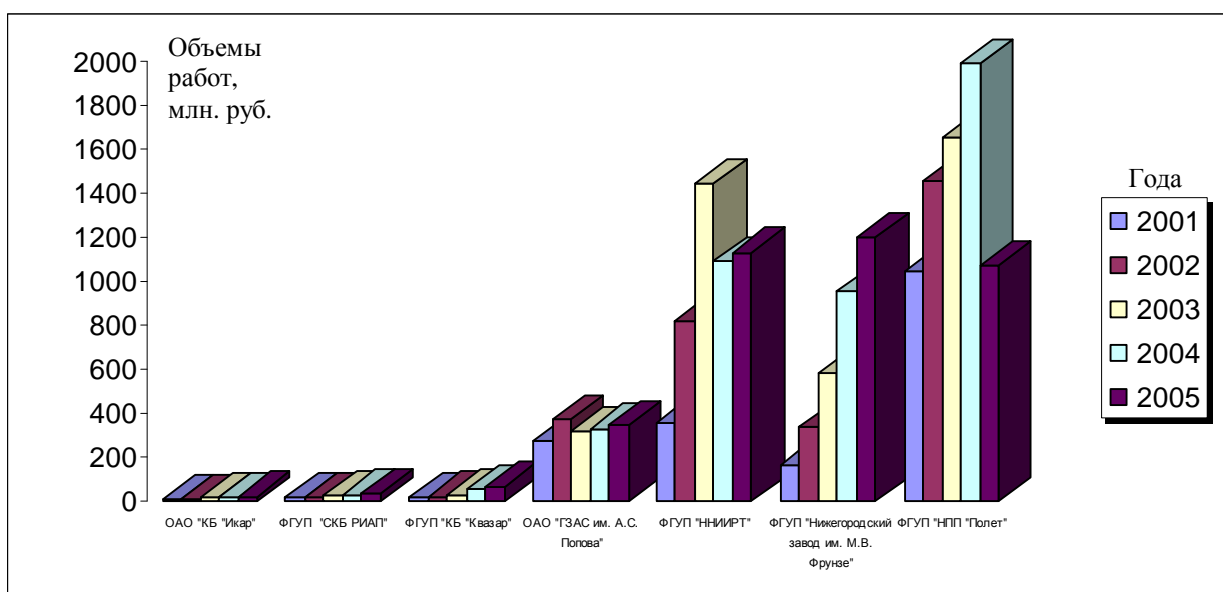


Рис. 1. График объемов выполненных работ основными предприятиями радиоэлектронного комплекса Нижегородской области за 2001-2005 гг.

Для создания передовой военной техники и обеспечения технологической

независимости и информационной безопасности отечественных электронных систем, в том числе и гражданских, ключевые изделия микроэлектроники необходимо проектировать и производить в России.

Во вновь разрабатываемых отечественных образцах военной техники в настоящее время применяется около 70% электронной компонентной базы зарубежного производства. Доля российских производителей в ряде сегментов рынка упала практически до нуля, хотя в денежном выражении объем продукции возрос с 6,4 млрд. руб. в 2002 году до 12,3 млрд. руб. в 2005 году и ожидается, что в 2011 году он составит не менее 38,5 млрд. руб. в год (рис. 2)\*.

Это позволит решить задачи обеспечения потребностей различных отраслей страны, в том числе создания стратегически важной аппаратуры и систем, а также резко уменьшить долю используемой импортной электронной компонентной базы в объеме ее закупок предприятиями радиоэлектронного комплекса.

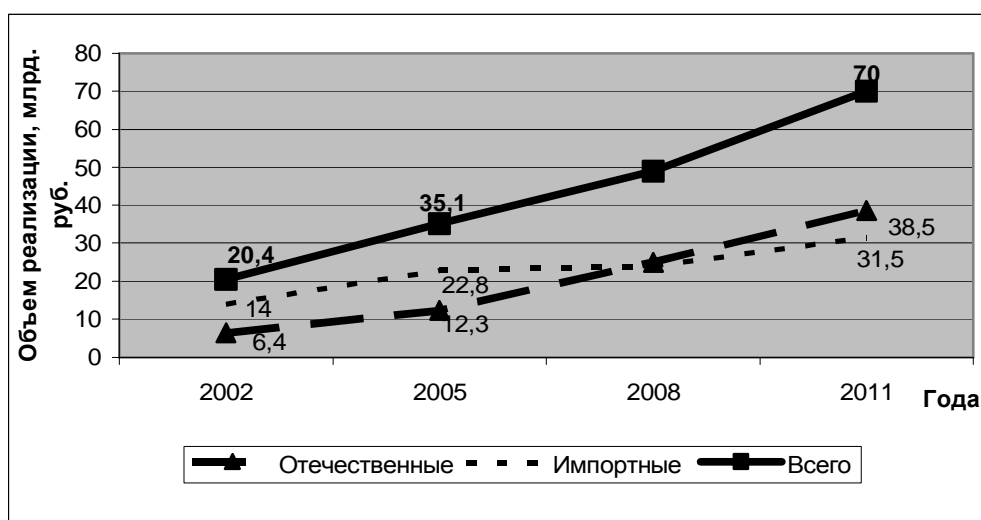


Рис. 2. График роста объемов реализации электронной компонентной базы

Одной из предпосылок, обеспечивающих подобный прорыв в радиоэлектронном комплексе, является стратегическое управление. Данные обследования, проведенного ЦЭМИ РАН совместно с Российским экономическим барометром, показывают, что разработку стратегии считают ненужной только 12% предприятий, ведет разработку – 56%, планирует начать –

\* Составлено по данным отчета УРЭПиСУ Федерального агентства по промышленности

29% (табл. 2)\*.

Таблица 2

Распределение предприятий разных групп по отношению к разработке комплексной стратегии предприятия, %

Экономическое положение предприятий	Доля в общем объеме выборки	Предприятие разработку стратегии:		
		считает ненужной	ведет в настоящее время	планирует начать
Тяжелое	20,2	21,9	34,4	43,8
Нестабильное	45,6	9,7	62,5	25,0
Устойчивое	29,1	10,9	58,7	26,1
На подъеме	5,1	0,0	75,0	25,0
В среднем по выборке	100	12,0	56,3	29,1

Как видно из таблицы, 100% предприятий, находящихся на подъеме, разрабатывают стратегию развития. Следует отметить пропорции в распределении результатов обследования: выражаясь медицинским языком, состояние 20% из них оценивается руководителями этих предприятий как тяжелое, 45% – средней тяжести, 30% – удовлетворительное, и только 5% руководителей предприятий считают свои предприятия «здоровыми».

Представленные данные свидетельствуют о тесной взаимосвязи между экономическим благополучием предприятия и наличием у него стратегических целей. Так, ни одно из группы наиболее успешных предприятий не считает разработку стратегии излишней, в то время как среди наименее успешных групп такие субъекты хозяйствования составляют 22%.

Результаты проведенного анкетирования предприятий радиоэлектронного комплекса Приволжского федерального округа показывают, что на большинстве субъектов хозяйствования основное внимание уделяется только стратегическому планированию. Сформулирована и помещена на корпоративных Интернет - порталах миссия у 86% предприятий, у 79% - разработана стратегия. Только 30% субъектов хозяйствования активно реализовывают свои стратегические планы. Четверть обследованных предприятий Приволжского федерального округа осуществляет планирование в

\* Источник: обследование ЦЭМИ РАН - РЭБ, май 2004 г.

рамках одного года, что свидетельствует о наличии лишь тактического планирования.

В процессе разработки стратегии и стратегических планов предприятий, как показало анкетирование, практически всегда участвуют топ-менеджеры (90%), реже привлекаются работники подразделения, специально созданного для целей развития предприятия (44%); сторонние консультанты (30%); группа специалистов различных структурных подразделений (16%) и лишь в 5% - практически весь коллектив.

Недостаточно развит арсенал используемых методов. В основной своей массе на предприятиях применяются три метода: традиционные конференции (95%), известный способ анализа внутренней и внешней среды – SWOT-анализ (90%) – и анкетирование (70%). Иногда разработчики используют мозговой штурм, интервьюирование, контрольные вопросы, экспертную оценку, деловые игры, ранжирование и крайне редко – функционально-стоимостной анализ, дельфийский метод, диаграмму Ишикавы.

Внедрение процедур стратегического управления в рамках субъектов хозяйствования объективно влечёт за собой необходимость использования его развитого инструментария.

Оценка теоретических концепций позволяет сделать вывод о преобладании иррационального подхода к процессу стратегического управления и отсутствии целостного инструментария его реализации.

Под инструментарием понимается совокупность средств, приемов и методов их применения. В отличие от отдельного инструмента инструментарий разрабатывается и формируется как единый комплекс обеспечения определенной деятельности. Этим обуславливается как собственно набор осваиваемых способов, так и технология их комбинации и применения.

Организационно-экономический инструментарий стратегического управления диссертантом представлен в виде серий следующих компонентов:

$$A \Rightarrow \langle B \{ \Gamma, Д, Е, З, Ж [И (Л, М), К] \}, В (Н, О, П, Р) \rangle;$$

где:  $\Rightarrow$  – знак соответствия, А – инструментарий, Б – методика, В – организационное обеспечение, Г – теоретико-познавательные категории, Д – принципы, Е – методы,

Ж – информационное обеспечение, З – задачи, И – информационные единицы, К – информационные носители, Л – показатели, М – параметры, Н – технологии, О – исполнители, П – программное обеспечение, Р – техническое обеспечение.

Разработанная схема, отражающая особенности инструментария стратегического управления в организации, представлена на рис. 3.

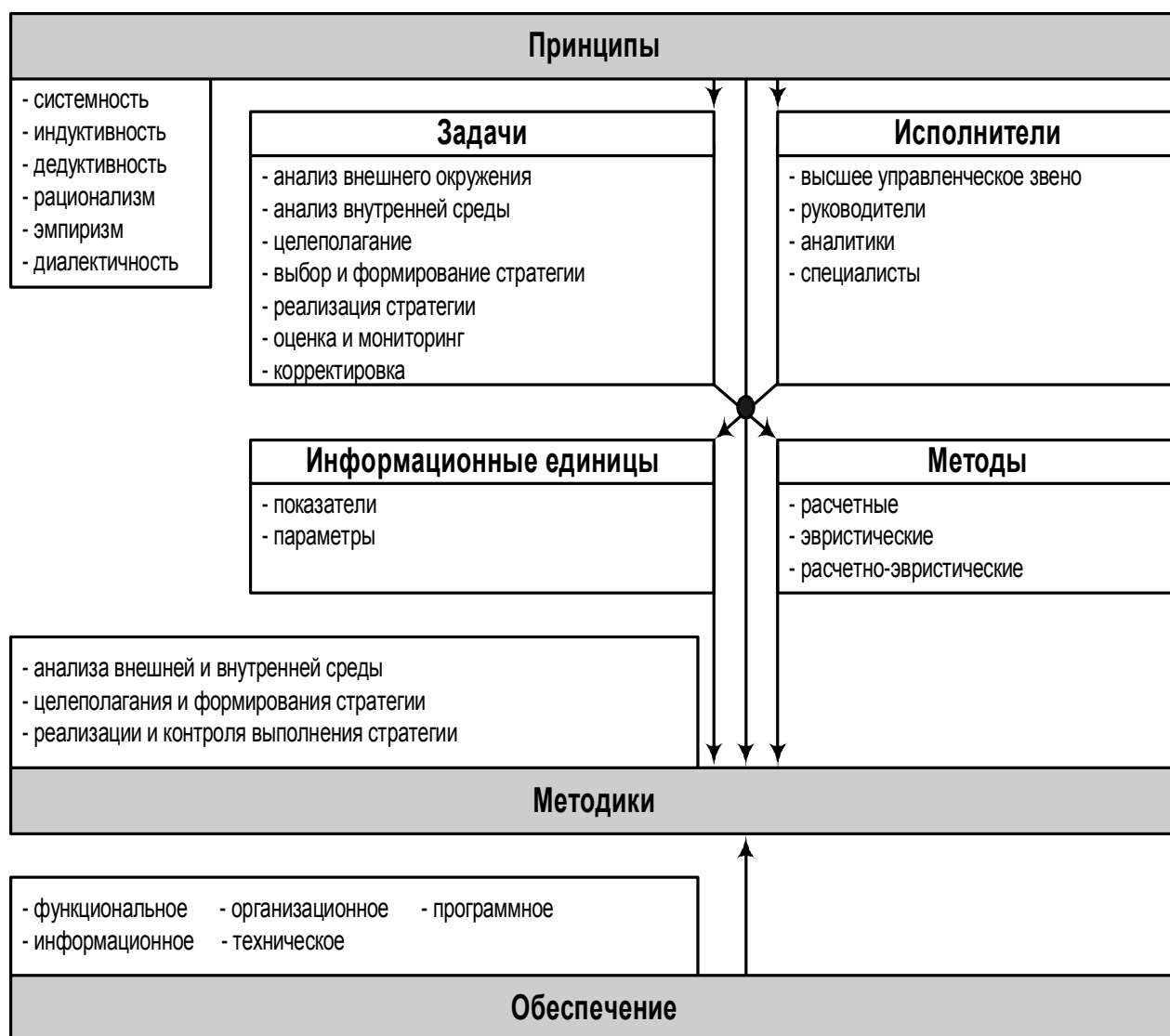


Рис. 3. Обобщенная структурная схема инструментария стратегического управления

*Конкретизирована классификация методов реализации стратегического управления, позволяющая осуществлять их выбор и адаптацию к ситуации на субъекте хозяйствования.*

Анализ сущности основных компонент стратегического управления показал необходимость использования разнообразного арсенала методов. Предложена классификация методов (рис. 4), позволяющая целенаправленно

осуществлять поиск и выбор основных компонентов инструментария, адекватного конкретным задачам стратегического управления.



Рис. 4. Классификация методов реализации стратегического управления

Методы предлагается объединить в три группы: расчетные, эвристические и расчетно-эвристические. В первую группу входят методы, использующие строгие правила логики, которые предназначены для получения числовых значений и опираются на экономико-математические модели. Среди них выделяются методы сравнения, упорядочения и моделирования. Большая часть перечисленных методов входит в традиционный инструментарий управленца. Расчетные методы хорошо разработаны, вычисления в соответствии с ними включены в методо- и проблемно-ориентированное программное обеспечение.

Среди эвристических методов, адекватных стратегическому управлению,



рекомендуется выделить оценочные (бескритериальные и критериальные) и поисково-оценочные.

***Проработаны и представлены технологии выполнения эвристических и расчетно-эвристических методов, адекватных стратегическому управлению и повышающих эффективность деятельности соответствующих специалистов.***

Выявлены факторы и условия, определяющие на основе предложенной классификации методов стратегического управления выбор приемов, необходимых для выполнения указанного вида деятельности.

Проведена адаптация общенаучных эвристических приемов и тщательно разработана технология реализации эвристических и расчетно-эвристических методов стратегического управления: определена последовательность выполнения отдельных операций, условия их применения и конкретизированы исполнители.

Использование рассмотренных методов объясняется альтернативностью поиска в реальном диапазоне вариантов, отсутствием четкого алгоритма преобразования данных, ориентацией на удовлетворительность приемлемых решений.

***Определены состав и структура информационного и организационного обеспечения стратегического управления с целью внедрения предложенного инструментария и реализации соответствующих методик в рамках субъекта хозяйствования.***

Для решения задач стратегического управления реализация эвристических и расчетно-эвристических методов предполагает наличие структурированного информационного обеспечения.

В его состав предложено включать данные о макросреде (экономическая, правовая, политическая, технологическая и социально-демографическая информация), микросреде (рыночные данные о покупателях, поставщиках, конкурентах и других контрагентах) и внутренней среде организации

(операционные, финансовые, организационные и маркетинговые сведения). Разработанная классификация носителей внутренней и внешней информации по видам данных представлена на рис. 5.

Носители информации	
Внутренние	Внешние
<p><u>Нормативно-технологические</u> Технологическая и конструкторская документация, нормативы, нормы, технологические карты, технические задания, классификаторы, акты, паспорта и др.</p>	<p><u>Официальные</u> Указы Президента, постановления правительства, инструкции Министерства финансов и Центрального банка России и др.</p>
<p><u>Планово-учетные</u> Бухгалтерская и статистическая отчетность, технико-экономические обоснования, планы, цены, результаты внешнего аудита, итоги внутреннего аудита, материалы обследований, наблюдений и ревизий, первичные учетные документы и др.</p>	<p><u>Статистические</u> Выборки, сборники и сводки, материалы обследований, наблюдений и др.</p>
<p><u>Организационно-распорядительные</u> Положения о структурных подразделениях, должностные инструкции, штатные расписания, схемы организационных структур, приказы и распоряжения, матрицы распределения ответственности, опросные листы, контракты, анкеты, итоговые документы коллективных обсуждений, переписка со сторонними организациями, договора, уставы и др.</p>	<p><u>Коммерческие</u> Публичная отчетность, рекламации, коммерческие обзоры, внешние базы данных и др.</p>
	<p><u>Печатные</u> Справочники, каталоги, печатные издания, тематические словари, материалы средств массовой информации, объявления и др.</p>
	<p><u>Рекламные</u> Материалы выставок, семинаров и конференций, результаты конкурсов, рекламные проспекты и др.</p>
Прочая внутренняя и внешняя документация	

Рис. 5. Классификация носителей информации

Диссертантом установлены основные задачи организаторов процесса стратегического управления, обосновано, что вся их работа на средних и крупных предприятиях должна быть реализована в рамках самостоятельного структурного подразделения.

В практическом плане внедрение соответствующей организационной структуры включает в себя два основных момента:

1. Создание новых подразделений и изменение функций существующих планово-экономических служб субъекта хозяйствования для адекватного обеспечения процесса стратегического управления.

2. Разработку внутренних положений, регламентирующих

ответственность различных подразделений в процессе реализации стратегического управления, в которых указан перечень стандартных процедур, выполняемых персоналом в процессе сбора и анализа учетной информации.

Повышение эффективности организации стратегического управления предприятием достигается за счет использования комплексных программно-технических средств. Проведенный в диссертации анализ показал, что на рынке имеется богатый ассортимент программных продуктов по стратегическому управлению различных по мощности, интерфейсу и количеству пользователей.

***Разработана комплексная методика, апробированная на предприятиях радиоэлектронного комплекса и пригодная для применения в практической деятельности, позволяющая проводить анализ внутренней и внешней среды, целеполагание, формирование, реализацию и контроль выполнения стратегии хозяйствующего субъекта.***

Стратегическое управление рекомендуется проводить с учетом постоянного изменения и развития методов, органического объединения эвристических оценочных и поисково-оценочных подходов исследования, активного использования новых информационных технологий в процессах диагностики, выработки и выбора вариантов решений, непрерывного развития личности топ-менеджеров всех уровней управления, организации процессов на крупных предприятиях из единого центра.

Процесс стратегического управления представлен в виде последовательности выполнения семи блоков (анализ внешней и внутренней среды, целеполагание, выбор и формирование стратегии, ее реализация, оценка и мониторинг, корректировка), объединенных в три модуля (аналитический, планирования, организационно-контрольный).

Указанные блоки и модули положены в основу сформированной на базе рассмотренных ранее методов комплексной методики, представленной в виде последовательности выполнения операций по реализации стратегического управления (рис. 6).

Применение методики на реальном предприятии радиоэлектронного

комплекса позволило определить стратегические направления его развития и сформировать механизм их реализации.

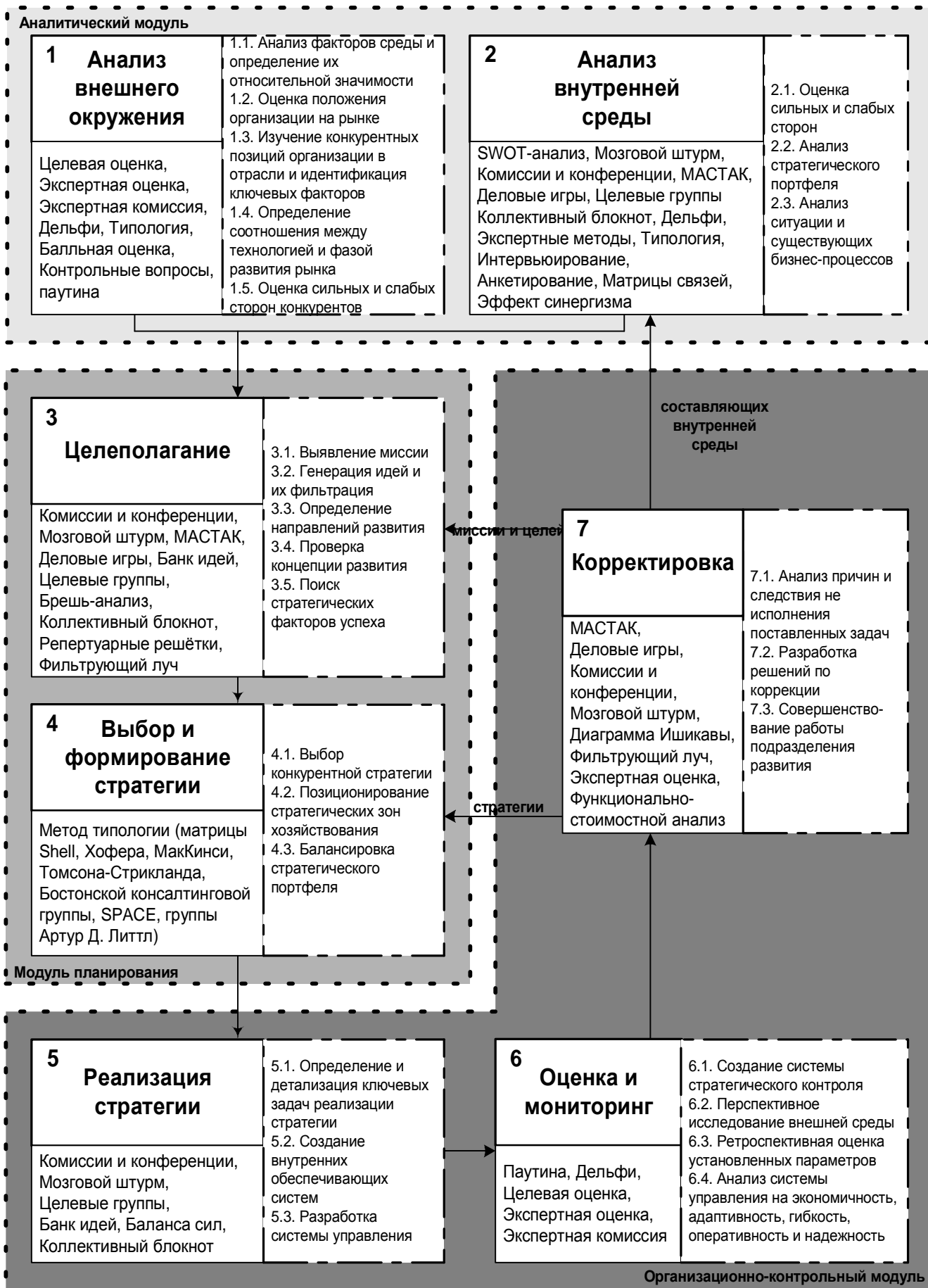


Рис. 6. Структурная схема реализации комплексной методики

Использование разработанного инструментария стратегического управления позволяет предприятиям добиться следующих результатов:

- изменить характер труда управленческого персонала и внедрить новые формы его организации;
- усовершенствовать организационную структуру;
- повысить профессионально-квалификационный уровень работников;
- поднять качество принимаемых решений на принципиально новый уровень;
- сформировать главную цель существования предприятия и систему его долгосрочных целей;
- разработать стратегию субъекта хозяйствования, адекватную состоянию и перспективам развития внешнего окружения и внутренней среды;
- выработать технологию реализации стратегии предприятия;
- создать механизм мониторинга среды (позволяющий своевременно распознавать новые возможности и потенциальные угрозы существования предприятия), оценки и корректировки стратегии развития;
- повысить эффективность и результативность деятельности предприятия в условиях возрастающей нестабильности и неопределённости окружающей среды.

Четкое осознание сущности компонентов инструментария, условий его применения, имеющихся ограничений и возможностей использования методов и методик помогает преодолеть разрыв, существующий между теорией и практикой стратегического управления.

### Публикации по теме исследования

#### **Статьи в научных изданиях, рекомендованных ВАК для публикации научных работ, отражающих основное содержание диссертации**

1. Поплавский, Б.Н. Инструментарий стратегического управления [Текст] / Б.Н. Поплавский, Л.А. Горшкова// Вестник ННГУ. Вып. 2. «Экономика и финансы». – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2005. – с. 14-19. – (авторских 0,6 п.л.).
2. Поплавский, Б.Н. Процесс разработки стратегии промышленного

- предприятия [Текст] / Б.Н. Поплавский, Л.А. Горшкова// Вестник ННГУ. Вып. 2. «Экономика и финансы». – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2004. – с. 118-123. – (авторских 0,6 п.л.).
3. Поплавский, Б.Н. Конкурентоспособность оборонно-промышленного комплекса России [Текст] / Б.Н. Поплавский// Вестник ННГУ. Вып. 2. «Экономика и финансы». – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2002. – с. 210-211. – (авторских 0,3 п.л.).

#### **Статьи и тезисы докладов в других изданиях**

4. Поплавский, Б.Н. Грамотная миссия – необходимый элемент стратегического мышления [Текст] / Б.Н. Поплавский// Государственное регулирование экономики. Региональный аспект, 20-22 апреля 2005 г., конференция. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2006. – с. 418-420. – (авторских 0,2 п.л.).
5. Поплавский, Б.Н. Инновационная составляющая стратегического управления [Текст] / Б.Н. Поплавский, Л.А. Горшкова// Ученые записки ВВАГС, т. 6. – Н. Новгород: Изд-во ВВАГС, 2006. – с. 251-255. – (авторских 0,3 п.л.).
6. Поплавский, Б.Н. Деловая игра «Разработка миссии организации» [Текст] / Б.Н. Поплавский, Л.А. Горшкова, М.В. Горбунова // Основы управления организацией / Л.А. Горшкова, М.В. Горбунова; под ред. Л.А. Горшковой. – М.: КНОРУС, 2006. – с. 169-171. – (авторских 0,1 п.л.).
7. Поплавский, Б.Н. Основные экономические особенности стратегического управления [Текст] / Б.Н. Поплавский// Актуальные проблемы рыночной экономики. Материалы межвузовской научной конференции студентов и аспирантов. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2005. – с. 67-70. – (авторских 0,2 п.л.).
8. Поплавский, Б.Н. Внутрифирменное планирование – элемент эффективного управления [Текст] / Б.Н. Поплавский// IX Нижегородская сессия молодых ученых, гуманитарные науки, тезисы докладов. – Н. Новгород: Изд-во Гладкова О.В., 2005. – с. 269-270. – (авторских 0,1 п.л.).
9. Поплавский, Б.Н. Методы нечеткой логики – инструмент стратегического

- управления [Текст] / Б.Н. Поплавский// Государственное регулирование экономики. Региональный аспект. Материалы четвертой международной научно-практической конференции: В 2 т. Том II. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2003. – с. 172-174. – (авторских 0,6 п.л.).
10. Поплавский, Б.Н. Внутрифирменное планирование как эффективный процесс управления предприятием [Текст] / Б.Н. Поплавский// Проблемы развития финансово-экономических отношений на современном этапе: Сборник материалов международной научной конференции, 25-26 марта 2003 г./ Нижегородский госуниверситет, финансовый факультет; Финансовая академия «Элита». – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2003. – с. 238-240. – (авторских 0,2 п.л.).
11. Поплавский, Б.Н. Предприятия оборонно-промышленного комплекса в современной экономике России [Текст] / Б.Н. Поплавский// Государственное управление в России: традиции и современность: Тезисы конференции. – Н. Новгород: Изд-во ВВАГС, 2002. – с. 146-148. – (авторских 0,5 п.л.).
12. Поплавский, Б.Н. Стратегия экономического развития России – конкурентоспособность предприятий оборонно-промышленного комплекса России [Текст] / Б.Н. Поплавский// Конкурентоспособность территорий и предприятий – стратегия экономического развития страны: Тезисы V Всероссийского форума молодых ученых и студентов/ Отв. за выпуск В.П. Иваницкий. – Екатеринбург: Изд-во УГЭУ, 2002. Ч. 4. – с. 25-27. – (авторских 0,3 п.л.).
13. Поплавский, Б.Н. Проблемы выбора ассортимента продукции (на примере ФГУП «НПП «Полет») [Текст] / Б.Н. Поплавский// Государственное регулирование экономики. Региональный аспект. Материалы третьей международной научно-практической конференции. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2001. с. 23-24. – (авторских 0,2 п.л.).
14. Поплавский, Б.Н. Совместные предприятия Нижегородской области [Текст] / Б.Н. Поплавский// Актуальные проблемы экономики России. Поиск путей



решения: Тезисы VI Всероссийской научной студенческой конференции. – Воронеж: Изд-во ВГУ, 2000. – с. 191. – (авторских 0,1 п.л.).