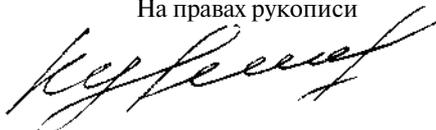


На правах рукописи



Курышов Владимир Валерьевич

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ
НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА**

08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: экономика,
организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами
(промышленность, строительство)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Нижний Новгород - 2002

Научный руководитель

доктор экономических наук, профессор **М.Н. Дмитриев**

Научный консультант

кандидат экономических наук, профессор **Н.Ф. Пермичев**

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук, профессор **А.И. Панов**,
кандидат экономических наук, доцент **С.Ю. Позументов**

Ведущая организация

Нижегородский государственный технический университет

Защита состоится 6 июня 2002 года в 14⁰⁰ часов на заседании диссертационного совета К 212.162.01 при Нижегородском государственном архитектурно-строительном университете по адресу: 603950, Нижний Новгород, ул. Ильинская, 65, корп. 4, ауд. 402.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета

Автореферат разослан «26» апреля 2002 года

Ученый секретарь диссертационного совета,
кандидат экономических наук, доцент



А.Н. Крестьянинов

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Стратегическое управление для многих российских предприятий является еще новым, непривычным, но набирающим силу явлением. Стержнем стратегического управления выступает система рыночных стратегий, включающая ряд взаимосвязанных организационно-экономических, правовых и трудовых мероприятий, направленных на обеспечение рыночных преимуществ хозяйствующих субъектов перед конкурентами.

Выбор и реализация рациональной системы рыночных стратегий, обеспечивающих достижение главных целей предприятия, является ключевым элементом деятельности высшего менеджмента по обеспечению экономической устойчивости и конкурентоспособности предприятия.

Обычно, при анализе проблем внутренней и внешней среды хозяйствующих субъектов, наибольшее внимание уделяется изучению условий эффективного использования экономических и организационных механизмов стратегического управления. При этом предполагается, что грамотная разработка и использование этих механизмов оказывает решающее влияние на конечные результаты деятельности предприятий. В этом анализе часто необоснованно игнорируются роль и потенциальные возможности, заложенные в мотивационном механизме.

По мнению автора диссертации, для решения стратегических задач предприятия необходимо создать и использовать адекватный рыночным условиям комплексный механизм управления, в котором рациональным образом сочетались бы механизмы различной природы, включая мотивационный механизм.

Изучению отдельных вопросов стратегического управления предприятия посвящено значительное количество работ. Так, вопросы управления персоналом и его стимулирования рассмотрены в трудах отечественных ученых: С.Л. Афанасьева, В.Б. Аникина, В.Д. Козлова, А.И. Панова, В.С. Раппопорта, С.Д. Резн^ка, Ф.Е.Удалова, А.Н. Уткина и др.

Резервы экономического развития предприятий представлены в трудах О.П. Коробейникова, И.О. Коробейникова, В.Б. Гутина, С.А. Обозова, М.И. Круглова и др.

Вместе с тем, несмотря на значительное количество научных работ в этом направлении, практически отсутствуют публикации, рассматривающие вопросы стратегического управления предприятием на основе развития мотивационного механизма.

В такой постановке вопроса данная проблема, при ее очевидной актуальности, еще недостаточно исследована и представляет большой научный и практический интерес, что и определило выбор темы диссертационного исследования.

Целью диссертационной работы является разработка методических основ совершенствования стратегического управления предприятием на основе развития мотивационного механизма.

Поставленная цель предопределила необходимость решения следующих задач:

-выявить и обосновать необходимость совершенствования механизмов стратегического управления предприятием на основе развития механизма мотивации;

-изучить опыт применения имеющихся систем мотивации при стратегическом управлении предприятиями и разработать методические основы формирования и моделирования структуры мотивационного механизма в рамках механизмов стратегического управления предприятием;

-разработать методику выбора оптимальной стратегии поведения предприятия на конкурентных рынках с учетом использования механизма мотивации при стратегическом управлении предприятием;

-разработать методические основы использования механизмов стратегического управления предприятием с учетом оптимизации отдельных мотивационных составляющих под заранее заданную цель;

-дать предложения по экономической оценке эффективности применения разработанного механизма мотивации в системе инструментов стратегического управления на примере реально действующего предприятия.

Предметом исследования выступают процессы формирования и методы использования механизма мотивации при решении задач стратегического управления предприятием.

Объектом диссертационного исследования являются промышленные предприятия Нижегородской области.

Основная рабочая гипотеза исследования состоит в том, что стратегическое управление предприятием на основе развития мотивационного механизма повысит его конкурентоспособность, обеспечит ускоренное достижение его главной цели через мотивационное согласование интересов высшего менеджмента предприятия с интересами его социальной организации.

Теоретической и методологической основами исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых, специалистов в области стратегического управления и управления персоналом, данные предприятий промышленности и результаты исследований автора диссертации.

В процессе работы над диссертацией использованы следующие методы исследования: системный анализ, экономико-математическое моделирование, методы экспертных оценок, а также другие математико-статистические методы анализа и решения задач.

Научная новизна диссертации заключается в обосновании, разработке и реализации новых экономических отношений в социальной организации предприятия при решения задач стратегического управления на основе развития мотивационного механизма.

В результате исследований получены новые теоретические и методические результаты:

-конкретизированы ключевые понятия стратегического управления предприятием включая механизм мотивации (стратегия управления, стратегическое управление предприятием, механизм стратегического управления, мотивационный механизм, структура составляющих мотивационного механизма, модели мотивации социальной организации предприятия);

-сформулированы теоретические основы развития мотивационного механизма, включающего ряд взаимосвязанных конкретных мотиваций, развития управления персоналом предприятия, развития производства, развития предпринимательства и развития хозяйствования;

-предложена методика выбора оптимальной стратегии поведения предприятия на рынках сбыта с учетом конкуренции;

-разработаны методики оценки уровня развития производства и обоснования рациональной структуры составляющих мотивационного механизма;

-предложена методика оценки экономической эффективности стратегического управления предприятием на основе развития мотивационного механизма.

Ценность выполненной работы, по мнению автора диссертации, заключается в теоретическом, методическом и практическом обосновании целесообразности более активного и обоснованного применения в практике стратегического управления мотивационного механизма, как одного из эффективных механизмов стратегического управления предприятием.

Практическая значимость работы состоит в том, что результаты исследования доведены до конкретных методических и практических рекомендаций, эффективность которых была проверена на реально действующем предприятии - ОАО «Заволжский завод гусеничных тягачей». В настоящее время

разработанные автором научные результаты частично применяются в ОАО «Красный Якорь», ОАО «Теплоход».

Результаты исследований могут быть использованы при стратегическом планировании и управлении на других предприятиях промышленности, а также при обучении студентов по специальностям «Экономика и управление на предприятиях» и «Менеджмент организации», в системе повышения квалификации специалистов и переподготовки кадров.

Апробация работы. Основные положения диссертации докладывались на Всероссийских и региональных научно-практических конференциях, а также в Нижегородском государственном архитектурно-строительном университете, Нижегородском государственном университете им. Н.И. Лобачевского, Нижегородском государственном техническом университете в 1999-2002гг.

Результаты выполненной работы одобрены на технико-экономических советах ОАО «Красный Якорь», «Заволжский завод гусеничных тягачей» и рекомендованы к внедрению в практику работы менеджмента этих предприятий.

Публикации. По результатам исследований опубликовано 10 научных работ, общим объемом 2 п.л.

Структура диссертационного исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Работа содержит 152 страницы, 15 рисунков и 28 таблиц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, формулируются его цель и основные задачи, показывается научная новизна и практическая значимость полученных результатов.

В первой главе «Современная структура механизма стратегического управления предприятием и концептуальные подходы к его

совершенствованию» исследуется сущность и содержание понятия стратегического управления предприятием, анализируются основные тенденции, характеризующие современное состояние использования механизмов различной природы при стратегическом управлении предприятием, определяются подходы к проблеме активизации использования мотивационного механизма при решении задач стратегического управления в сфере промышленного производства.

По мнению диссертанта, стратегические цели предприятия целесообразнее обеспечивать, если традиционную систему механизмов стратегического управления, включающую в себя экономический, организационный, правовой и политический механизмы, дополнить механизмом мотивации. В диссертации обоснована и приведена структура мотивационного механизма, вытекающая из целей и задач предприятия, находящегося в конкурентной среде.

В соответствии с исследованиями автора мотивационный механизм стратегического управления предприятием должен включать четыре основополагающих инструмента: мотивацию развития управления персоналом, мотивацию развития производства, мотивацию развития предпринимательства и мотивацию хозяйствования.

В совокупности эти составляющие и формируют по мнению автора диссертации инструментарий стратегического управления предприятием на основе развития мотивационного механизма. Обоснование структуры и содержания каждой из обозначенных выше составляющих подробно рассмотрены в диссертационном исследовании.

Как показали наши исследования, среди указанных выше составляющих мотивационного механизма стратегического управления - мотивацию развития управления персоналом и мотивацию хозяйствования можно назвать ключевыми составляющими, обеспечивающими новые экономические отношения на предприятии. Это объясняется тем, что мотивация развития управления персоналом, в силу ее индивидуальности, имеет конкурентный характер: каждый

работник стремится либо максимизировать свой личный успех (мотив индивидуализма), либо максимизировать свое превосходство (мотив соперничества). Поэтому, в нашей интерпретации, поведение персонала всегда имеет мотивированный и соревновательный а, следовательно, и созидательный характер, что важно при реализации стратегических целей предприятия.

Мотивации хозяйствования, в силу ее коллективного начала, присуща кооперативность поведения: каждый коллектив стремится либо максимизировать различие между собственным успехом и успехом лидера на рынке (мотив равенства), либо максимизировать общий успех социальной организации предприятия (мотив кооперации).

Структура и сложность мотивационного механизма предопределили необходимость выработки целого ряда системных принципов, реализующих изложенную автором концепцию использования мотивационного механизма при стратегическом управлении предприятием, которые подробно изложены в диссертации.

Исследования, проведенные автором, показывают, что на промышленных предприятиях пока не существует единой, хорошо выстроенной системы мотивации развития производства, формируемую как правило, через непрерывное внедрение нововведений.

В рыночных условиях важность решения проблемы постоянного внедрения нововведений, а через них и опережающее развитие производства состоит в том, что эти вопросы лежат в основе роста конкурентоспособности продукта, имиджа предприятия, его поступательного и прибыльного развития.

Автор полагает, что с точки зрения социальной организации предприятия, ее рыночного развития необходимо использовать в различном сочетании следующие группы мотивов развития производства: мотивы удовлетворения потребностей покупателей, мотивы прибыльности, мотивы преодоления внутренних проблем, мотивы удовлетворения социальных проблем. При этом, два фактора мотивации -

«мотивация прибыльности» и «мотивация преодоления внутренних проблем» - в рыночных условиях должны быть наиболее востребованными менеджментом предприятий в случае реализации им стратегических целей.

В соответствии с результатами исследований, фактор предпринимательства также должен быть включен в современный мотивационный механизм. Ведущими мотивами фактора предпринимательства должны стать мотивы конкуренции и кооперации; мотивы внутрифирменного предпринимательства; мотивы реализации предпринимательских стратегий.

Включение этих и других мотивов в систему механизмов стратегического управления будет способствовать ускоренной трансформации предприятий с не рыночной философией в предприятия предпринимательского типа.

Другая составляющая фактора развития предпринимательства обеспечивает формирование идеологии внутрифирменного предпринимательства, которое получило широкое распространение особенно в странах с рыночной экономикой. Идея внутрифирменного предпринимательства находит свое применение и на ряде крупных нижегородских предприятий: Нижегородском масложировом комбинате, заводе «Красный Якорь», ЗАО «Сормовская кондитерская фабрика», ОАО «Велозавод», ОАО «Заволжский завод гусеничных тягачей».

Для активизации развития мотивов хозяйствования при стратегическом управлении предприятием автором диссертации предлагается использовать мотивы ответственности, мотивы участия персонала в управлении предприятием, мотивы его профессионального роста и мотивы совершенствования структуры управления.

Указанные выше группы мотивов развития хозяйствования могут быть трансформированы в последующем в соответствующие системы стимулирования в зависимости от класса решаемых проблем и стратегических задач конкретного предприятия.

Проведенные автором исследования позволили экспертно определить востребованность мотивов хозяйствования при стратегическом управлении на ряде

акционерных обществ. В качестве измерителя и оценки эффективности использования мотивационного механизма при стратегическом управлении предприятием в диссертации предложена методика расчета показателя «плотность мотивации»:

$$P_{ji} = \sum n_{ji} / N, \quad (1)$$

где P_{ji} - относительная плотность представленных j -х мотивов, направленных на достижение i -х стратегических целей предприятия;

$\sum n_{ji}$ - фактическое число j -х мотивов, направленных на достижение i -х целей, ед.;

N - потенциально возможное число мотивов, способных содействовать в обеспечении стратегических целей предприятия.

В результате проведенных исследований оказалось, что наиболее востребованным менеджментом предприятий мотивом (по сумме рангов) оказался мотив выживаемости (ответственности). Это объясняется тем, что в условиях конкуренции персонал предприятий пока больше заинтересован в сохранении существующих позиций предприятия на завоеванных рынках, что обеспечивает ему некую финансовую устойчивость, а вместе с этим и уверенность работника в завтрашнем дне и получении стабильной заработной платы.

Уровень мотивации стратегических целей предприятия в целом может быть оценен средней арифметической взвешенной плотности мотивации:

$$P = \sum \tau_{ji} P_{ji}, \quad (2)$$

где τ_{ji} - удельный вес i -х стратегических целей, мотивированных j -м мотивом ($\sum \tau_{ji} = 1$);

P_{ji} - плотность j -й мотивации на поле i -х стратегических целей предприятия.

В диссертации показано, что по показателю «плотность мотивации» можно определить стратегическую направленность применяемых практикой мотиваций и эффективность использования мотивационного механизма в целом.

В диссертации даны расчеты этих показателей по ряду предприятий Нижегородской области.

Из расчетов следует важный вывод, что чем больше стратегических целей охвачено даже локальными составляющими мотивационного механизма, тем выше согласованность в действиях высшего менеджмента предприятий с их социальной организацией, тем реальнее добиться намеченных стратегических целей.

Вторая глава диссертации **«Разработка методических основ формирования механизма стратегического управления предприятием»** посвящена развитию теоретических и методических основ механизма стратегического управления предприятием на базе развития составляющих мотивационного механизма, формированию принципов мотивационной политики для промышленных предприятий, анализу и обоснованию методов оценки эффективного использования мотивационного механизма предприятиями в условиях рыночных отношений.

Для разработки методических основ мотивации развития управления персоналом предприятия в диссертации решены вопросы моделирования структуры мотивационных факторов, предложена содержательная часть мотивационного механизма управления персоналом в условия наиболее целесообразного применения этой составляющей при стратегическом управлении предприятием.

Показано, что в основе современного мотивационного механизма управления персоналом лежат внутренние положительные мотивы человека (ВМ), вызывающие: а) положительные эмоции (В_пПЭ) и желание трудиться и б) внутренние отрицательные эмоции (В_нОЭ), вызывающего у работника изначально чувство отторжения к работе.

Кроме внутренних факторов, побуждающих работника к труду, существуют внешние (В_{нш}М) мотивационные факторы (внешнее окружение работника), которые мы подразделяем на следующие: а) внешние положительные факторы,

вызывающие у работника внешние положительные эмоции (ВншПЭ) и поддерживающие у него желание трудиться; б) внешние отрицательные факторы, вызывающие у работника отрицательные эмоции (ВншОЭ), как бы принуждающие его к труду.

В диссертации предложен вариант формирования рациональной структуры мотивационных составляющих, обеспечивающих максимальное согласование интересов менеджмента и социальной организации предприятия. Предложенная автором структура составляющих факторов мотивации ценна тем, что она нацелена на реализацию стратегических целей предприятия и может быть использована при стратегическом управлении предприятием.

Основная гипотеза нашей методологии заключается в подтверждении (или не подтверждении) тезиса о том, что для работника а, следовательно, и для предприятия в целом, модель рациональной структуры мотивационных составляющих должна соответствовать неравенству

$$(ВнПЭ) > (ВнОЭ) > (Внш ПЭ) > ВншОЭ), \quad (3)$$

где ВнПЭ - внутренние мотивы, вызывающие положительные эмоции работника;

ВнОЭ - внутренние мотивы, вызывающие отрицательные эмоции работника;

ВншПЭ - внешние мотивы, вызывающие положительные эмоции работника;

ВншОЭ - внешние мотивы, вызывающие отрицательные эмоции работника.

При обеспечении такого соотношения факторов становится возможным сформировать логически завершенную и рациональную систему мотивации развития управления персоналом предприятия, хорошо встраиваемую в систему механизмов стратегического управления предприятием и не противоречащую другим составляющим механизма мотивации.

Обеспечение приоритета внутренних мотивов, вызывающих положительные эмоции работника, объясняется тем, что эти мотивы выражают, во-первых, необходимость иметь заработок и, во-вторых, признание персоналом предприятия необходимости реализации целей предприятия как самостоятельной

ценности, позволяющей решать и личные цели в результате решения общесистемных целей. Если следовать этой логике, то наиболее неблагоприятной моделью мотивации развития управления персоналом при решении задач стратегического управления предприятием является мотивационная модель типа:

$$(ВнПЭ) < (ВнОЭ) < (ВншПЭ) < ВншОЭ), \quad (4)$$

то есть модель, построенная таким образом, что предрасположенность работника к труду имеет для него меньшую мотивационную значимость, чем побуждение к труду, а последнее - меньшую мотивационную значимость, чем принуждение к труду. При других, промежуточных моделях мотивации имеют место другие факторы, влияющие на конечные результаты стратегического управления предприятием, которые необходимо учитывать при использовании механизмов стратегического управления предприятием.

Предложенная методология формирования мотивационных предпочтений позволяет в силу разнообразия бизнесов, технической оснащенности предприятий и их стратегических целей, заинтересованности коллективов в реализации этих целей избирательно подходить к вопросу методологии выбора тех или иных составляющих элементов мотивации персонала с учетом и одновременным пересмотром их жизненного цикла.

Другая составляющая мотивационного механизма - мотивация развития производства связана с необходимостью постоянного генерирования нововведений на предприятиях под влиянием изменяющихся факторов внешней конкурентной среды. В диссертации показано, что нововведение, как базовый элемент процесса развития производства, повышения уровня его конкурентоспособности, в зависимости от предложенных менеджментом предприятия мотивов может иметь различную глубину влияния на изменения производственного процесса или продукции: от незначительной рационализации на одном каком-либо участке производства до масштабного преобразования на уровне предприятия в целом. Другими словами, нововведение может касаться только одного отдельно взятого

участка производства, отдельного продукта или же распространяться сразу на все производства или все выпускаемые предприятием продукты (товары).

Для оценки глубины и размаха нововведений на предприятии в диссертации предложена методика, позволяющая определить степень системного (совокупного) охвата предприятия нововведениями. Чем выше этот показатель, тем выше мотивационная составляющая развития производства, тем активнее используются эти преимущества при стратегическом управлении предприятием.

Степень «системного охвата» нововведениями (M_c) на конкретном производстве, технологической линии, рыночном сегменте предлагается определять по формуле

$$M_c = \Gamma_n * P_n = n\phi * Q\phi / N * Q_{\max}, \quad (5)$$

где Γ_n - глубина нововведений на участке, производстве, предприятии, в долях ед.;

P_n - размах нововведений, в долях ед.;

Q_ϕ , Q_{\max} - фактическое число нововведений ($Q\phi$), реализованное в рассматриваемый период времени при максимально возможном числе - Q_{\max} , ед.;

$n\phi$ - фактическое число участков, охваченных нововведениями, ед.;

N - общее число участков производственного подразделения, ед.

Системный охват нововведениями производственного процесса одновременно косвенно характеризует и уровень сложившейся на предприятии мотивации всей социальной организации. Это объясняется тем, что при своем формировании и внедрении нововведение неизбежно сопровождается соответствующим стимулированием, т.е. подключением результирующих инструментов для мотивации самой социальной организации предприятия.

Наши исследования показывают, что уровень системного охвата нововведениями на ОАО «Красный Якорь», «ЗЗГТ», «Теплоход» примерно одинаков и располагается в диапазоне 0,30-0,42. Это свидетельствует о том, что в переходном к рыночным условиям периоде руководство и коллективы предприятий больше озабочены реализацией стратегии выживания, нежели вкладыванием

ограниченных ресурсов в совершенствование системы производства через внедрение нововведений, стимулирование этих работ и сдвига на эту составляющую соответствующих мотивов при решении задач стратегического управления предприятием. Сложившийся уровень системного охвата внедрения новых технологий, как одного из показателей характеризующих, одновременно и степень мотивации развития производства, говорит о том, что предприятия предпочитают тактику нововведений на отдельных, автономных участках стратегии единовременной и сплошной реконструкции.

Таким образом, можно говорить о том, что механизм мотивации развития производства на исследованных нами предприятиях полностью не востребован и отстает по степени востребованности от механизма мотивации развития управления персоналом, как менее затратного механизма. Графически полученные результаты исследований отображены на рис. 1.

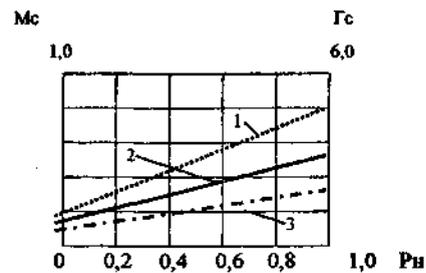


Рис. 1. Графики системного охвата нововведениями предприятий (Mc) в зависимости от глубины (Gc) и размаха (Pн) их внедрения:

- 1 - продукция ОАО «Заволжский завод гусеничных тягачей»;
- 2 - продукция ОАО «Красный Якорь»;
- 3 - продукция ОАО «Теплоход»

Формирование и реализация других составляющих мотивационного механизма - механизма предпринимательства и механизма хозяйствования возможно через внедрение в сознание персонала побудительных мотивов предпринимательства и предпринимательского стиля поведения.

В диссертации показано, что ведущими мотивами предпринимательства являются мотивы внутрифирменного предпринимательства, мотивы конкуренции и мотивы риска.

Мотивация внутрифирменного предпринимательства часто обусловливается большими размерами предприятий, использованием менеджментом традиционной линейно-функциональной структурой управления, массовым производством с мало прозрачными финансовыми потоками и др. Это приводит к нарушению взаимосвязей между производствами, структурными подразделениями, потере управляемости и ответственности, сокращению доли рынка и снижению прибыли. Эти негативные моменты можно убрать только с помощью трансформации большого предприятия в несколько малых, через процесс реструктуризации. В результате такой трансформации формируются гибкие предпринимательские структуры, с прозрачным бизнесом, малой численностью персонала и легко управляемые. Однако сам процесс трансформации также требует соответствующей мотивации.

В диссертации автором предложен один из возможных вариантов подготовки предприятия к внедрению мотивов внутрифирменного предпринимательства (подготовительный к реструктуризации этап), разработанный на основе изучения и обобщения опыта использования реструктуризации предприятий промышленности, а также опыта реструктуризации предприятий других отраслей промышленности.

Нововведения **по всем** составляющим мотивационного механизма в конечном счете преследует цель повышения финансовой устойчивости предприятия за счет повышения качества продукции и роста потребительского спроса. Проблема здесь заключается в том, **что** не всегда производителю продукции удастся повысить качество и сформировать отпускные цены, не ущемляющие интересы покупателя.

Как правило, повышение качества продукции сопровождается ростом ее цены, нарушая при этом ожидания покупателя, который заинтересован в том, чтобы темпы роста уровня качества продукции опережали темпы роста ее цены.

В диссертации показаны соотношения, позволяющие обеспечить баланс мотивационных интересов производителя и покупателя по показателю «цена/качество».

Важнейшим условием эффективности применения резервов мотивации является наличие в распоряжении менеджмента предприятия экономически обоснованной и рациональной структуры составляющих механизма мотивации. Это связано с тем, что каждая из составляющих мотивационного механизма обладает различной «силой влияния» на исполнителей (социальную организацию) и, следовательно, на степень их нацеленности на конечные результаты хозяйствующего субъекта.

В связи с этим, в диссертации предложена методика обоснования рациональной структуры составляющих мотивационного механизма для целей стратегического управления предприятием, основанная на процедуре ранжирования мотивов по двум показателям:

- а) значимости (P_{vj}) мотивов для персонала;
- б) направленности (P_{ij}) мотива на достижение целей, заявленных менеджментом предприятия.

Если ранг восприимчивости (P_{vj}) персонала существенно ниже ранга направленности (P_{ij}) усилий менеджмента на достижение поставленной цели хозяйствующего субъекта, то возможно сопротивление последнего при решении конкретных стратегических задач предприятия.

В этом случае рекомендуется снизить значимость мотива направленности (нацеленности), усилив при этом соответствующий мотив восприимчивости целей, заявленных менеджментом предприятия.

Для обеспечения целенаправленности **в работе** менеджмента по использованию предложенного мотивационного инструментария в диссертации предложена методика выбора наиболее перспективных и мотивированных стратегических целей для конкретного предприятия. Методика базируется на основных положениях методики Shell/DPM.

Изложенный в диссертации метод позволяет определить место дислокации конкретного конкурирующего предприятия на "поле стратегических событий", а далее и место дислокации главного конкурента. В результате реализации предложенной методики становится более определенным выбор будущей стратегии, обеспечивающей наиболее короткий **путь к достижению** заранее заявленной стратегической цели (целей) предприятия. Далее под выбранную цель подбирается соответствующий мотивационный механизм поддержки.

В диссертации приводятся алгоритм и рекомендации для достижения поставленных менеджментом предприятия стратегических целей с минимальными затратами денежных ресурсов и с учетом использования резервов, заложенных в мотивационном механизме стратегического управления предприятием.

В третьей главе **«Практическая реализация и экономическая оценка эффективности внедрения системы стратегического управления на предприятиях»** рассматривается практическая реализация предложений, выработанных в результате диссертационного исследования. Она представлена, во-первых, в виде технологии проведения работ **по внедрению** мотивационного механизма на ОАО «Заволжский завод гусеничных тягачей» и, во-вторых, в виде экономической оценки результатов этого внедрения.

На предприятии сформулирована и обоснована стратегическая цель акционерного общества - удовлетворение потребностей физических и юридических лиц в высококачественной гусеничной технике, накопление капитала и его реинвестирование в развитие акционерного общества.

Однако эта стратегическая цель в бизнес-проектах практически не подкреплена элементами мотивационного механизма. В связи с этим, в диссертации предложен вариант мотивационной поддержки достижения поставленных менеджментом предприятия целей на перспективу 2004-2005гг.

Для решения этой задачи автором подготовлен и обработан большой объем информации по заводу и его четырем главным конкурентам (К1, К2, К3, К4, К5), включая компанию -лидера. С использованием методики Shell/DPM определялась степень конкурентоспособности и конкурентная дислокация каждого включенного в расчеты предприятия на поле стратегических событий. Все предприятия-конкуренты экспертно оценивались по факторам, включенным в макро- и микро-условия: стабильность среды, рыночные условия, привлекательность отрасли, финансовые возможности предприятия.

В результате выполнения этой работы появилось четкое представление о месте каждого из включенных в расчет главных предприятий-конкурентов на поле стратегических событий, их преимущества на рынках гусеничной техники (см. рис.2).

Результаты анализа сложившейся ситуации показал, что большинство из анализируемых предприятий занимают конкурентную позицию и располагаются на поле 2 -«Стратегия усиления конкурентных преимуществ», на поле стратегических событий 5 - «Избирательная экспансия», поле 8 - «Осторожная экспансия» и на поле 3 - «Защита лидерства».

Критический фактор для данных позиций - способность предприятия сохранить и упрочить свое финансовое положение с тем, чтобы в дальнейшем можно было «атаковать» рыночного лидера.



Стабильность среды (макро-условия) СС

Рис. 2. Позиции предприятий - конкурентов в «пространстве стратегических событий»

В диссертации обоснована наиболее привлекательная для конкретного предприятия стратегия продвижения к лидеру (позиция 3) за счет усиления своего присутствия на рынках сбыта на основе реализации следующих рекомендаций:

- активной работы над выпуском продукции с улучшенными техническими характеристиками;
- обоснования реальной конкурентной рыночной цены на продукцию с улучшенными техническими характеристиками;
- активизации рекламной кампании на рынках сбыта.

Наиболее приемлемой стратегией для ОАО «Заволжский завод гусеничных тягачей» на среднесрочную перспективу нами рекомендована стратегия «предпринимательства». Близкой к этой стратегии примыкает стратегия «конкуренции на товарных рынках». Эти стратегии существенно отличались от тех, которые были приняты на предприятии в качестве приоритетных.

Мотивационную поддержку выбранным стратегиям обеспечат такие составляющие мотивационного механизма как мотивация персонала через

формирование внутренних и внешних положительных мотивов (рост заработной платы, бонусная система премирования руководителей и специалистов высшего звена управления), а также активизация фактора мотивации предпринимательства через механизм конкуренции и формирование дилерской сети в Тюменской области.

В рамках стратегии предпринимательства автор рекомендовал задействовать два возможных варианта управленческих решений, реализация которых обеспечит продвижение ОАО «Заволжский завод гусеничных тягачей» по полному кругу стратегических событий в нужном направлении:

1) в качестве основного стратегического направления деятельности в среднесрочной перспективе принять вариант активизации развития внутреннего потенциала предприятия;

2) в качестве мотивационного механизма поддержки реализации этого варианта рекомендуется обратить внимание на рост заработной платы.

В диссертации показано, что источником роста заработной платы (мотивация персонала) может служить оптимизация ценовой политики предприятия на рынках сбыта своей продукции. По результатам наших исследований выявлено, что существующая система ценообразования на предприятии имеет существенные резервы и может быть улучшена.

В диссертации показаны методика и вариант обоснования оптимальной цены реализации на продукцию завода, которая может быть использована и на других предприятиях промышленности.

Найденные автором по изложенным в диссертации методикам варианты стратегий развития ОАО «Заволжский завод гусеничных тягачей» и варианты мотивационной поддержки реализации этих стратегий экономически оправданы и подкреплены соответствующими расчетами, обсуждены и приняты руководством завода в качестве рекомендаций на среднесрочную перспективу.

В заключении диссертации представлены основные выводы и результаты из проведенного диссертационного исследования.

1. В условиях рынка обозначился процесс активизации использования менеджментом предприятий комплексного механизма стратегического управления. В настоящее время последний сформирован как многоуровневая система взаимосвязанных механизмов различной природы: экономических, организационных, правовых и политических.

2. Мотивационный механизм в системе механизмов стратегического управления используется предприятиями пока в локальном виде и не системно. Варианты известных и используемых на практике рыночных мотивационных механизмов ограничены и, в большинстве своем, методически не отработаны и не сориентированы на реализацию современных рыночных стратегий. Это снижает возможности менеджмента предприятий в использовании мотивационного ресурса социальной организации для достижения своих стратегических целей.

3. Предложенная теоретическая модель мотивационного механизма, включающая в себя ряд взаимосвязанных системных инструментов мотивации: мотивация развития управления персоналом, мотивация развития производства, мотивация предпринимательства и мотивация хозяйствования имеет большое практическое значение и при дальнейшем теоретическом развитии может быть усовершенствована.

4. Развитие механизма стратегического управления предприятием на основе включения в его состав мотивационного механизма повысит конкурентоспособность предприятия и обеспечит более быстрое достижение заявленных стратегических целей через мотивационное согласование интересов высшего менеджмента с интересами его социальной организации.

5. На основе исследования и определения концептуальных подходов к использованию составляющих мотивационного механизма показана объективная

необходимость и экономическая выгода реализации новых экономических отношений при стратегическом управлении предприятием.

6. Предложенный автором диссертации механизм стратегического управления предприятием на основе развития мотивационного механизма позволяет выбрать наиболее рациональные конкурентные стратегии поведения предприятия на рынках сбыта, причем без существенных финансовых вложений и за счет активизации внутренних резервов предприятия. В диссертации показана методика и результаты выбора таких конкурентных стратегий поведения для предприятий промышленности.

7. В зависимости от структуры используемых инструментов мотивационного механизма стратегического управления предприятием заявленные менеджментом цели могут быть достигнуты с разным экономическим эффектом. В диссертации приведена и обоснована методика выбора оптимальной структуры мотивационных составляющих при стратегическом управлении предприятием.

8. Предложенная методика поэтапного выбора стратегий поведения предприятия на поле стратегических событий позволяет прогнозировать и учитывать при стратегическом управлении наиболее вероятные конъюнктурные изменения на рынках сбыта.

9. Автором диссертации предложена методика оценки ожидаемого экономического эффекта в результате внедрения мотивационного механизма действующую систему и структуру механизмов стратегического управления предприятиях промышленности.

По теме диссертационных исследований опубликованы следующие работы:

1. Курьшов В.В. Проблемы управления персоналом на ОПФ магистральн газопроводов ПО «Волготрансгаз» //Менеджер XXI века: Тез. Док Всероссийской научно-практич. Конф. - Н.Новгород: НГТУ, 2000.- С. 48-49.

2. Курьшов В.В. Методика оценки уровня мотивации развития производства //Вестник экономических реформ: Ежемесячный инф. - академический сборник Нижегородского института эконом, развития. - 2001.-№11. С. 73-79.
3. Курьшов В.В. Мотивация предпринимательства как элемент управления //Инновационные технологии управления человеческими ресурсами: Мат-лы Всероссийской научно-практич. конф. -Н.Новгород: НГТУ, 2002 (в печати).
4. Курьшов В.В. Состояние и эксплуатация основных производственных фондов магистральных газопроводов ПО «Волготрансгаз» (на примере Сеченовского линейно-производственного управления) //Проблемы многоуровневого высшего образования: Тез. докл. VI11 Международной научно- методич. конф. Часть 2. - Н.Новгород, 2000, -С. 125-126.
5. Курьшов В.В. Резервы мотивационного механизма в решении стратегических задач предприятия // Законы развития человеческого общества: Материалы V Международной ярмарки идей. -Н.Новгород, 2002. (в печати).
6. Курьшов В.В. Мотивация персонала как ключевой элемент механизма стратегического управления предприятием //Вестник экономических реформ: Ежемесячный инф. - академический сборник Нижегородского института эконом, развития. - 2002.-№3 (в печати).
7. Курьшов В.В. Резервы ценовой политики предприятий на рынке транспортных средств (в соавторстве) // Вестник ННГУ. Сер. Экономика и финансы. -2002. - Вып. 4 (в печати).
8. Курьшов В.В. Методологические основы мотивационного механизма стратегического управления предприятием //Инновационные технологии управления человеческими ресурсами: Мат-лы Всероссийской научно-практич. конф. -Н.Новгород: НГТУ, 2002 (в печати).
9. Курьшов В.В. Совершенствование управления амортизацией в условиях рыночных отношений // Экономика организации и менеджмент: Сб. трудов

аспирантов Коммерческого ин-та. -Н.Новгород: Коммерческий ин-т, 2001. -С. 212-214.

Ю.Курьшов В.В. Физический и моральный износ основных фондов на предприятиях «Волготрансгаз». -Н.Новгород: НГТУ, 2001. -С. 127-128.

ЛР№ 020823 от 21.09.98

Подписано в печать 24.04.02. Формат 60x90 1/16

Бумага газетная. Объем 1печ.л. Тираж 100 экз. Заказ № 135

Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет,
603950, Н. Новгород, Ильинская, 65

Полиграфцентр ННГАСУ, 603950, Н. Новгород, Ильинская, 65