

На правах рукописи

ХИСАМУТДИНОВ АЙРАТ САГИТОВИЧ

**РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОРПОРАЦИИ
НА ОСНОВЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

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

Казань – 2009

Диссертация выполнена в ГОУ ВПО «Казанский государственный финансово-экономический институт»

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент
Вишнякова Ольга Николаевна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Абдуллина Саре Нури

доктор экономических наук, профессор
Гагаринская Галина Павловна

Ведущая организация **Министерство промышленности и торговли Республики Татарстан**

Защита состоится «14» декабря 2009 г. в 14.00 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.083.02 в ГОУ ВПО «Казанский государственный финансово-экономический институт» по адресу: 420012, г. Казань, ул. Булгера, 4, ауд. 34.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Казанский государственный финансово-экономический институт».

С авторефератом можно ознакомиться на сайте <http://www.ksfei.ru>

Автореферат разослан «13» ноября 2009 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук, доцент

О.Н. Вишнякова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность проблемы. В процессе функционирования любого современного предприятия остро встает вопрос о построении системы управления, обеспечивающей реализацию стратегии. Анализ современного состояния отечественных промышленных корпораций показывает, что одной из ключевых проблем их экономического развития является именно реализация стратегии. В системе отечественного менеджмента промышленных корпораций недостаточно эффективно используются инструменты, способствующие эффективному воплощению стратегических целей компаний. Наблюдается значительный разрыв между стратегическими планами и оперативным управлением. Это достаточно парадоксально, поскольку централизованное управление призвано давать положительный результат управления, сопровождающийся рядом синергетических эффектов.

Культивируемое в современных отечественных компаниях стратегическое планирование способствовало раскрытию перспектив развития компаний и, в тоже время, поощряло обособление структурных подразделений крупных промышленных корпораций, поскольку каждая из них формировала свою стратегию. Обособление предприятий, входящих в состав промышленных корпораций, усугублялось отсутствием единой корпоративной культуры, четкой системы разделения функций и полномочий между управляющей компанией и управляемыми предприятиями, единой системы управления персоналом. В данной ситуации обостряется проблема оптимизации производственно-технологических связей и организационного моделирования реализации стратегии промышленной корпорации.

В высокоадаптивной западной практике административные структуры уступают место экономическим взаимосвязям и взаимопроникновению предприятий в виде новых организационных моделей управления персоналом. Это способствует достижению сбалансированности хозяйственной деятельности предприятий, экономических интересов и общекорпоративных стратегических целей. Создание таких систем в промышленных корпорациях стимулирует снижение удельных издержек за счет сокращения дублирующих и нереализуемых функций и, следовательно, обеспечивает повышение ценовой конкурентоспособности продукции корпорации.

Таким образом актуализируется создание системы, обеспечивающей реализацию общекорпоративных стратегических целей во всех предприятиях, входящих в состав промышленной корпорации.

Степень разработанности проблемы. Проблема реализации стратегии является фундаментальной в науке управления. Начало ее исследования нами выявлены в трудах классиков – основоположников экономической науки: Друкера П., Кейнса Дж. М., Ламбена Ж, Маршалла А., Портера М., Томпсона А.А., Стрикленда А.Дж. Исследования стратегического управления в трудах этих ученых стали теоретическим фундаментом для изучения развития современных промышленных корпораций и формирования системы их стратегического планирования.

В современной западной науке, в трудах Адельмана М., Ансоффа И., Дональда Х., Лоуллера П., Морриса Д., Мэйо Э., Ои У., Питерса А., Скинера Б., Уильямсона О., Уотермена В. Хау Г. и др., проблеме реализации стратегии и роли системы управления персоналом уделяется некоторое внимание. Ряд работ этих ученых посвящен изучению вопросов построения систем управления персоналом, мотивации персонала к выполнению стратегических целей компании, системы показателей эффективности деятельности работников, методам нематериального стимулирования сотрудников, механизмам психологического поведения работников и т.д.

В отечественной экономической науке вопросам стратегического управления во взаимосвязи с управлением персоналом уделяется достаточное внимание. Наибольший интерес с точки зрения реализации стратегических целей и возможностей системы управления персоналом, по нашему мнению, представляют работы таких ученых как: Егоршин А.П., Винокуров В.А., Кибанов А.Я., Лунев В.Л., Роббинс .П., Татарников А.А., Шекшня С.В.

В области корпоративного управления нами были изучены труды Бандурина А.В., Бешорнера Т., Валитова Ш.М., Володина А.А., Жуплева А.В., Поршнева А.Г., Румянцевой Э.П., Соломатина Н.А., Чуба Б.А., Шеина В.И., в которых проведены исследования в области организационных структур многоуровневых компаний (холдингов и ФПГ), в частности, их хозяйственно-правовых форм. Большой вклад в исследование проблем проектирования, моделирования и организации структурных связей предприятий, входящих в состав корпорации, внесли работы известных экономистов Афиногенов А.А., Вяткин В.Н., Зам-

ков О.О., Казарновский А.С., Калакутин Ю.Ф., Пузыревский Л.С., Толстопятенко А.В., Черемных Ю.Н.

В условиях реформирования нефтегазохимического комплекса Российской Федерации в целом, а так же Республики Татарстан, по нашему мнению, представляют интерес работы таких ученых как Алекперов В., Дмитриев Я.В., Муратов Р.Ф., Надиров Н., Нугаев Р.А., Пономарева И., Рассадин В.В., Сабирзянов А.Я.

Отмечая достаточную проработанность проблем по каждому из этих направлений и в тоже время их разнонаправленность и недостаточную согласованность, следует подчеркнуть, что организационно-экономический анализ реализации стратегии промышленных корпораций в конкурентных условиях остро востребован. Как в теоретическом, так и в практическом плане он нуждается в дополнительных исследованиях. В недостаточном объеме разработаны требования, принципы и методы оценки результативного функционирования системы управления персоналом, мотивирующей каждого работника на выполнение стратегических целей. Таким образом, актуализация совершенствования методологии реализации стратегии промышленной корпорации подтолкнула нас к поиску путей решения поставленных в исследовании задач.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является развитие теоретико-методических основ реализации стратегии промышленной корпорации с помощью механизмов организационного моделирования управления персоналом. Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- изучить основные элементы реализации стратегии промышленной корпорации, выявить взаимосвязь систем стратегического управления промышленными корпорациями и управления персоналом;

- исследовать функциональную структуру аппарата стратегического управления промышленными корпорациями и системы управления персоналом зарубежных и отечественных предприятий;

- исследовать методы организационного моделирования систем управления промышленными корпорациями;

- провести анализ развития промышленных корпораций нефтегазохимического комплекса Республики Татарстан с учетом макроэкономических условий их функционирования;

- разработать структурно-функциональную модель системы реализации стратегии промышленной корпорации;

- разработать механизм и методику реализации стратегии промышленной корпорации через систему управления персоналом.

Цель исследования определила объект исследования и его методы.

Область исследования. Диссертационное исследование выполнено в рамках раздела «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность» п.15.13: «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов» Паспорта специальностей ВАК 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством.

Предметом исследования являются теоретико-методологические основы, совокупность организационно-экономических отношений и механизмов реализации стратегии промышленной корпорации в системе управления персоналом.

Объектом исследования является система управления промышленными корпорациями отечественного нефтегазохимического комплекса, в частности, ОАО «Казаньоргсинтез», ОАО «Нижекамскнефтехим», ОАО «Татнефть», ОАО «ТАИФ», ОАО «Нижекамсктехуглерод» в составе управляющей компании УК «Татнефть-Нефтехим», ОАО «Татэнерго», ОАО «Генерирующая компания», ОАО «Газпром».

Теоретической и методологической основой диссертационной работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых, источники энциклопедического характера по вопросам экономики, периодическая литература. В работе использованы законодательные и нормативные акты, регулирующие процессы управления корпоративными структурами (холдинги, ФПГ и др.). Базовыми в разработке теории решения поднятых проблем выступают теории организации промышленности и стратегического менеджмента, общая теория статистики и динамическая теория информации. В качестве основных методов анализа и синтеза использовались методы системно-структурный, абстрактно-логический, комплексный и сравнительный, а также методы SWOT-анализа, анализа затрат-результатов. При решении прикладного аспекта применялись синергетический и программно-целевой подходы, методы статистической группировки, экспертной оценки.

Информационной базой для исследования послужили статистические данные Государственного комитета по статистике Республики Татарстан о деятельности и развитии промышленных корпораций региона, годовые отчеты, ба-

лансы и нормативно-регламентационная документация предприятий, данные планово-экономических отделов, служб управления персоналом и отделов кадров предприятий НГХК, а так же данные из глобальной информационной сети и независимых статистических источников, опубликованных в периодической печати.

Научная новизна результатов заключается в теоретическом обосновании и разработке организационно-методических основ реализации стратегии промышленных корпораций в системе управления персоналом.

Основные научные результаты работы состоят в следующем:

1. Определены концептуальные основы реализации стратегии промышленных корпораций, включающие: принципы, методы организационного моделирования, факторы и оптимальный набор элементов системы управления персоналом, взаимоувязанных между собой и ориентированных на выполнение стратегических целей корпорации в деятельности интегрированных производств. Критерием оптимальности выступает формирование необходимого минимума функций и параметров их выполнения, как системы обеспечения реализации стратегических приоритетов.

2. Выявлено, что при организационном моделировании систем управления промышленными корпорациями необходимо учитывать: ряд факторов, среди которых основными являются: непрерывность производства (технологическая цепочка формирования ценности в бизнес-единицах корпорации), централизация стратегического управления и единство информационного пространства, инвестиционный потенциал и интеллектуализация производства, а также преобладающие тенденции - повышение глубины переработки сырья, концентрация прибыли в управляющих компаниях, динамичность пропорций между производственными факторами.

3. Выделены в систему принципы организационного моделирования реализации стратегии промышленной корпорации, ключевыми в которой выступают принципы: формирования стратегических целей компаний, моделирования на основе структуры связей функциональной системы, полноты соответствия, авторегулирования и самоорганизации в элементах системы управления персоналом для реализации стратегии корпорации.

4. Разработан механизм реализации стратегии промышленной корпорации на основе комплексного использования методов организационного моделирования: декомпозиции стратегических целей и задач на функции; групп-

пировки функций; декомпозиции функций на организационные звенья; формирование базовых нормативов необходимых для моделирования системы управления; описания ЕСУД (Единая система управленческой документации).

5. Разработана модель, систематизирован и дополнен инструментарий организационного моделирования системы реализации стратегии промышленной корпорации с учетом специфики и особенностей корпоративного управления. Данная модель базируется на взаимосвязи элементов: стратегических целей, задач и показателей; функционального разделения; нормативно-регламентационной документации; аттестации; самообучения; стимулирования и управление карьерой.

6. Разработана методика формирования и поддержания системы реализации стратегии промышленной корпорации, основанная на правилах формирования основополагающих документов в ЕСУД. Данная методика содержит правила формулирования функций и вида деятельности для должностей с целью наиболее четкого их обозначения и определения параметров оценки, а так же позволяет определить эффективность существующего механизма реализации стратегии корпорации.

Теоретические и практическая значимость работы заключается:

- в разработке теоретических подходов, инструментария и методического обеспечения совершенствования системы стратегического управления промышленных корпораций и подтверждается возможностью типизации;

- в применении разработанной модели реализации стратегии промышленной корпорации в системе управления персоналом и моделировании систем поровневого управления;

- в возможности адаптации механизма реализации стратегии промышленной корпорации к условиям внешней среды;

- в использовании методики для формирования единой системы управленческой документации и функционального разделения в системе управления промышленной корпорации;

- в использовании теоретических и методологических разработок в преподавании соответствующих дисциплин по специальности «Менеджмент», «Корпоративное управление», «Стратегический менеджмент», «Управление персоналом», а также в качестве теоретической базы для дальнейших исследований социально-экономического развития промышленных корпораций.



Рис.1. Логика диссертационного исследования

Апробация результатов исследования. Результаты проведенных исследований были внедрены в деятельности ООО «ГазпромТрансгазКазань» УКК. Основные результаты диссертации докладывались на всероссийских и международных научно-практических конференциях, на научных сессиях ГОУ ВПО КГФЭИ (г. Казань, 2008-2009).

Предложения и рекомендации по совершенствованию управления промышленными корпорациями вызвали интерес сотрудников управления промышленных корпораций нефтегазохимического комплекса РТ, а так же используются в учебном процессе для преподавания дисциплин магистерской специальности «Корпоративное управление» в ГОУ ВПО КГФЭИ.

По теме диссертации опубликовано семь научных работ общим объемом 2,53 печ. л., в том числе 1 работа в издании, рекомендованном ВАК РФ, общим объемом 0,53 печ. л.

Структура диссертации и логика исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и библиографии, включающей 177 наименований, содержит 11 таблиц, 22 рисунка, 24 схемы и графических диаграммы, 25 приложений. Логика исследования приведена на рисунке 1.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

В результате проведенного нами исследования на основе динамического анализа тенденций и факторов организационно-экономического развития промышленных корпораций, теоретического анализа взаимосвязи систем стратегического управления и управления персоналом, функциональной системы управления корпорацией и системы управленческой документации определены концептуальные основы реализации стратегии промышленных корпораций, интегрирующие: принципы, методы, инструменты организационного моделирования и элементы системы управления персоналом (рис. 2).

Факторы и тенденции организационно-экономического развития промышленных корпораций нефтегазохимического комплекса (НГХК).

В процессе проведенного нами анализа было определено, что на корпоративное развитие оказывают влияние ряд факторов, в составе которых наиболее весомыми выступают: непрерывность производства (технологическая цепочка формирования ценности в бизнес-единицах корпорации), инновационная восприимчивость всех сфер хозяйственной деятельности, обострение конкуренции, централизация стратегического управления, степень загрузки оборудования, инвестиционный потенциал и интеллектуализация производства. Анализ их влияния по принципам макро- и микросреды корпорации позволил объединить их в следующие группы факторов: внешняя среда; стратегия, утвержденная для реализации; размер организации; характер деятельности подразделений корпорации.



Рис.2. Элементы, входящие в систему реализации стратегии промышленной корпорации.

На долю предприятий НГХК приходится 52,4% стоимости основных промышленно-производственных фондов, в том числе по топливной отрасли - 30,9%, химической и нефтехимической отраслям - 21,5% (производство нефтепродуктов и его структура показаны на рисунке 3), в ней занято более 80 тыс. человек (21% от численности промышленно-производственного персонала РТ).

Очень широк диапазон выпускаемой продукции, представленный предприятиями сектора нефтехимии НГХК РТ. В 2007 г. произведено продукции нефтехимическими и химическими предприятиями в сопоставимых ценах более чем на 12,8 трлн. рублей, что составляет 103,2 % к соответствующему периоду прошлого года. Стабильно и с высокими темпами в течение 2008 г. работали

ОАО «Казаньоргсинтез» (прирост выпуска товарной продукции составил 109,2 %) (рис. 4), ОАО «Хитон» (117,5 %), ОАО «Нижнекамскнефтехим» (106,3 %).

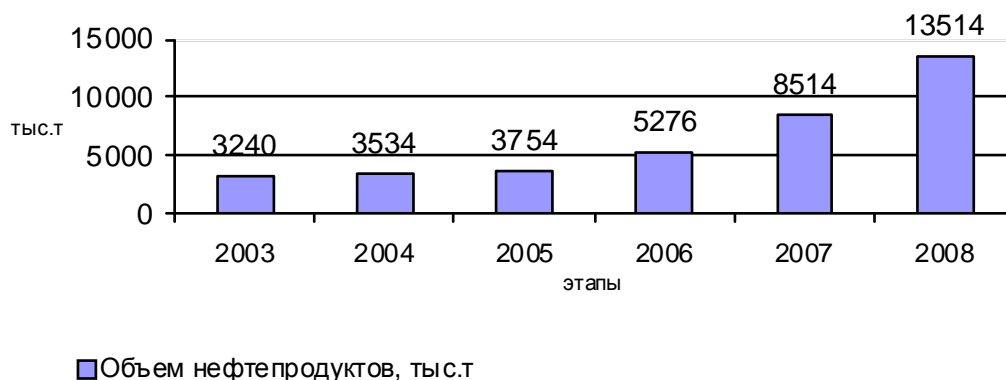


Рис. 3. Производство нефтепродуктов.

По нашему мнению, перспективы НГХК в настоящее время зависят не столько от финансового положения и потенциала производителей, сколько от грамотного и сбалансированного ведения бизнеса на уровне отраслей. Анализируя проблемы НГХК РТ, мы пришли к выводу, что на сегодняшний день отсутствуют элементы современного обеспечения менеджмента, необходимого для эффективного управления и реализации корпоративной стратегии.

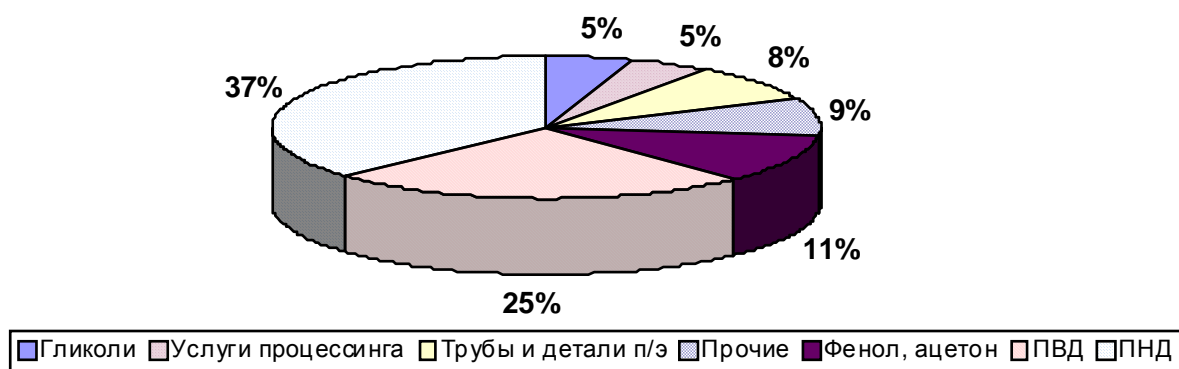


Рис. 4. Структура выручки по основным видам продукции ОАО «Казаньоргсинтез» в 2008 г.

Таким образом, по результатам исследования нами выделены тенденции организационно-экономического развития промышленных корпораций нефтегазохимического комплекса, среди которых ключевыми выступают повышение глубины переработки сырья, увеличения объема продаж и концентрации прибыли в управляющих компаниях, динамичность пропорций между производственными факторами, слабость механизмов управления реализации принимае-

мых стратегических решений, разрозненность информационного обеспечения процесса управления.

Особенности систем управления промышленной корпорации, оказывающих влияние на реализацию стратегии.

Анализ функциональных структур ряда промышленных корпораций свидетельствует о централизованном управлении и применении дивизиональной структуры во всех исследуемых корпорациях. Принимая во внимание взаимосвязанность материальных потоков различных предприятий, входящих в корпорацию, единство сырьевой базы, схожесть рынков сбыта данная система управления оправдывает себя. Блок функциональных подразделений обслуживает все объединенные предприятия, занятые в непосредственном производстве, и это исключает необходимость формирования и содержания дополнительной управленческой прослойки. К примеру, об этом свидетельствует соотношение аппарата управления и рабочих на заводах входящих в состав ОАО «Казаньоргсинтез» (рис. 5).

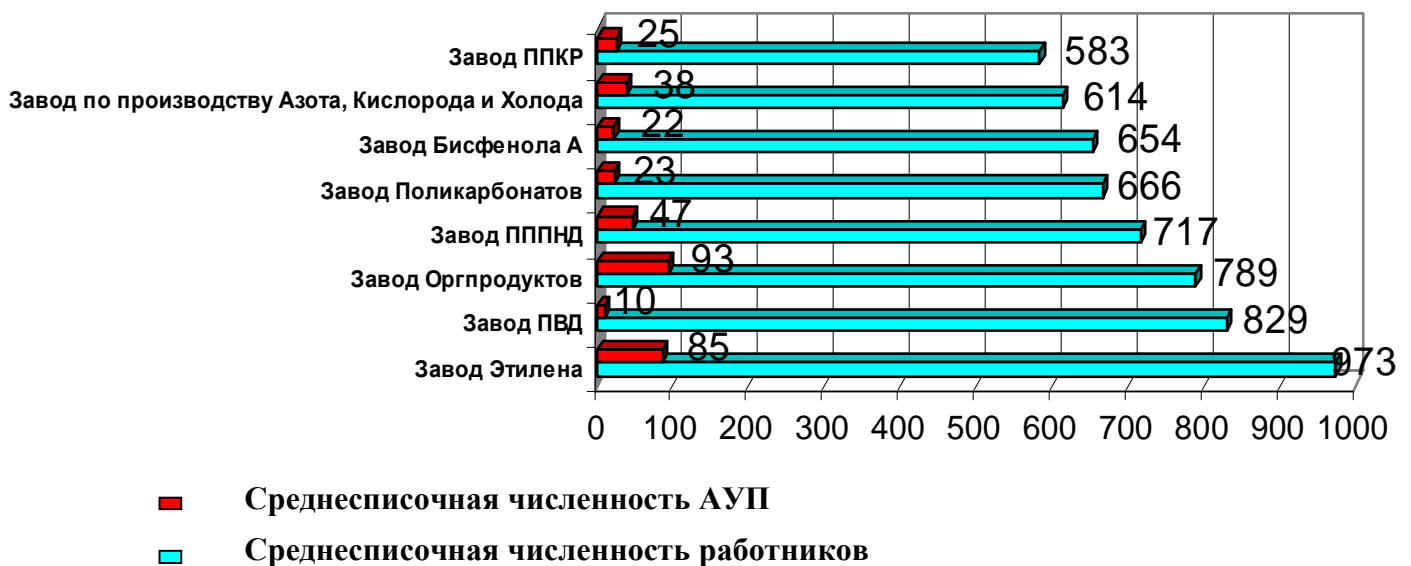


Рис. 5. Численность персонала заводов ОАО «Казаньоргсинтез».

При более глубоком изучении функциональной системы все же наблюдается дублирование функций (табл.1). Аналогичные результаты нами были получены при исследовании ряда других промышленных корпораций НГХК.

Подробный анализ существующих в промышленных корпорациях систем регламентов и стандартов управления позволил выявить противоречия регламентов, несоответствие формальной функциональной системы фактически существующей, а так же характерную для всех проблему не стыковки норматив-

ных и регламентирующих документов управляющей (материнской) компании и управляемых (дочерних) предприятий (рис.6).

Таблица 1.

Распределение функций между уровнями управления.

Материнская компания (Центральный офис)	Дочерняя компания (Завод)
Маркетинг	Маркетинг
	Производство
Логистика	Логистика (в части складов)
Управление персоналом	Управление персоналом
Финансы	
Бухучет	Бухучет
Инновации	Инновации (рацпредложения)
Отношения с общественностью	Отношения с общественностью
Инжиниринг (капремонты)	Инжиниринг
Контроллинг	

Применяемая в корпорациях методика регламентации не позволяет четко и однозначно описать стратегические подцели предприятий, входящих в промышленную корпорацию, задач для подразделений разных предприятий и анализировать функциональную структуру всей корпорации. Кроме того, было определено, что процессы и стратегия существуют изолировано от функционала подразделений.

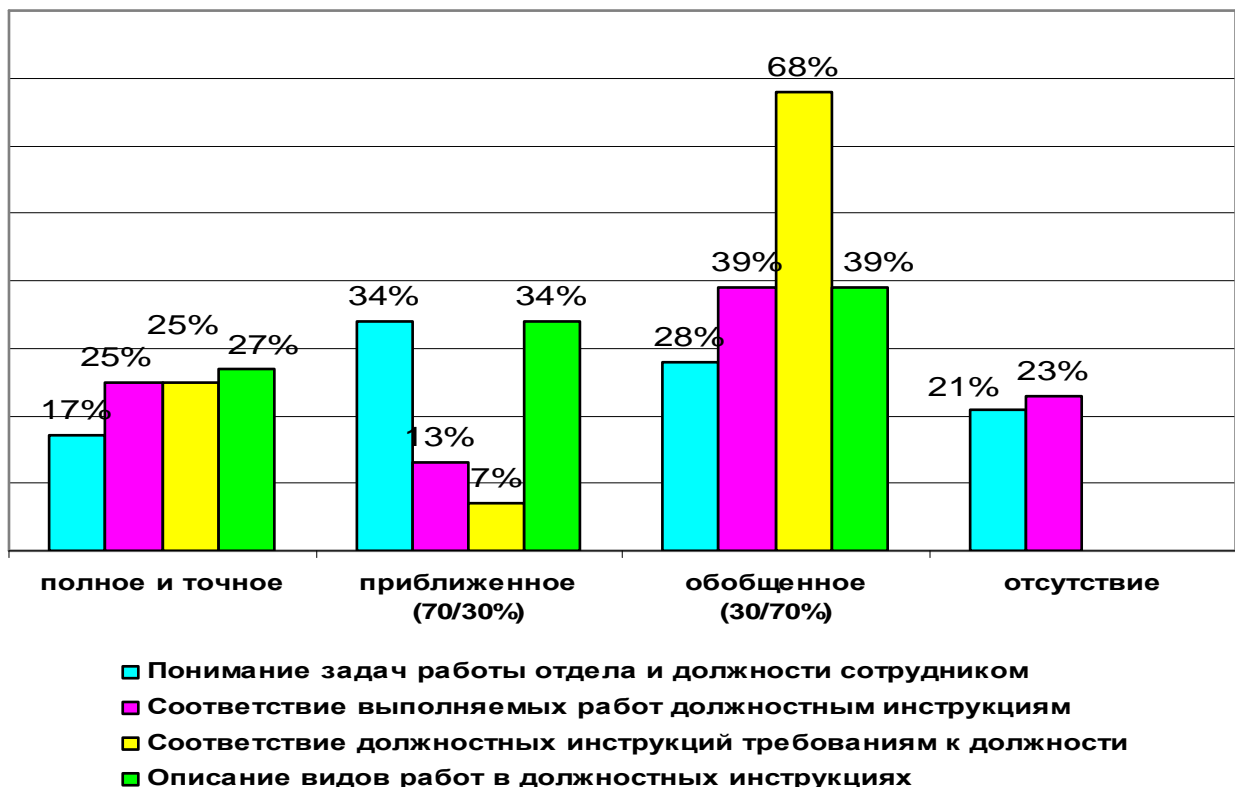


Рис. 6. Результаты анализа на соответствие формальной и фактической систем функционального разделения.

Проведенный функциональный анализ системы стратегического управления выявил, что для исследованных нами промышленных корпораций характерен разброс функций по реализации стратегии по различным, функционально не связанным между собой, подразделениям и функциональным блокам, таким как: управление финансами, управление качеством, управление маркетингом, управления связями с общественностью. Большинство нормативных документов не имеют взаимосвязанной со стратегическими задачами системы показателей эффективности деятельности и, соответственно, не нацелены на эффективность системы стратегического управления корпорацией.

Особенности стратегического управления персоналом в промышленной корпорации.

Анализ зарубежного опыта показывает, что каждая бизнес-единица корпорации должна выполнять свою стратегическую подцель, определяемую общекорпоративной стратегией. Одновременно функциональные стратегии являются едиными для всех бизнес-единиц. Одной из таких функциональных стратегий является кадровая стратегия. Стратегическое управление персоналом формируется из целей общекорпоративной стратегии и одновременно является механизмом ее реализации на предприятиях корпорации. Однако анализ систем стратегического управления персоналом отечественных корпораций свидетельствует об обратном явлении.

Функции служб управления персоналом сведены к функциям отдела кадров и не являются координирующим центром реализации стратегии корпорации. Они не отвечают требованиям кадровой политики и стратегии, их деятельность в основном ограничивается решением вопросов приема и увольнения работников, оформления кадровой документации. Об этом же свидетельствует и структура отделов кадров, их качественный и функциональный состав, которые не соответствуют задачам реализации кадровой стратегии в частности и реализации стратегии корпорации в целом. Например, в состав службы директора по персоналу ОАО «Казаньоргсинтез» входят: отдел кадров (основная функция - кадровое делопроизводство), отдел подготовки кадров (сотрудничество с профтехучилищем), хозяйственный отдел (офисный инжиниринг), хозяйственный цех (мелкий ремонт офисной мебели), автотранспортный цех (транспортная логистика и инжиниринг), начальник управления по социальной сфере (управление непрофильными активами социального назначения), музей. Для всех исследуемых корпораций характерны различия в использовании предприятиями,

входящими в состав корпораций, методов управления персоналом корпорации, методов стратегического управления и реализации стратегии. Вследствие этого возникают проблемы в системе управления персоналом корпорации, так как различия даже внутри национальных традиций управления персоналом весьма ощутимы. Поскольку прослеживается четкая взаимосвязь между реализацией общекорпоративной стратегии и стратегическим управлением персоналом, считаем необходимым при формировании модели реализации стратегии корпорации учитывать особенности и специфику управления промышленными корпорациями. Проведенный в диссертационном исследовании анализ позволил сформулировать эти особенности, они представлены в виде схемы на рисунке 7.

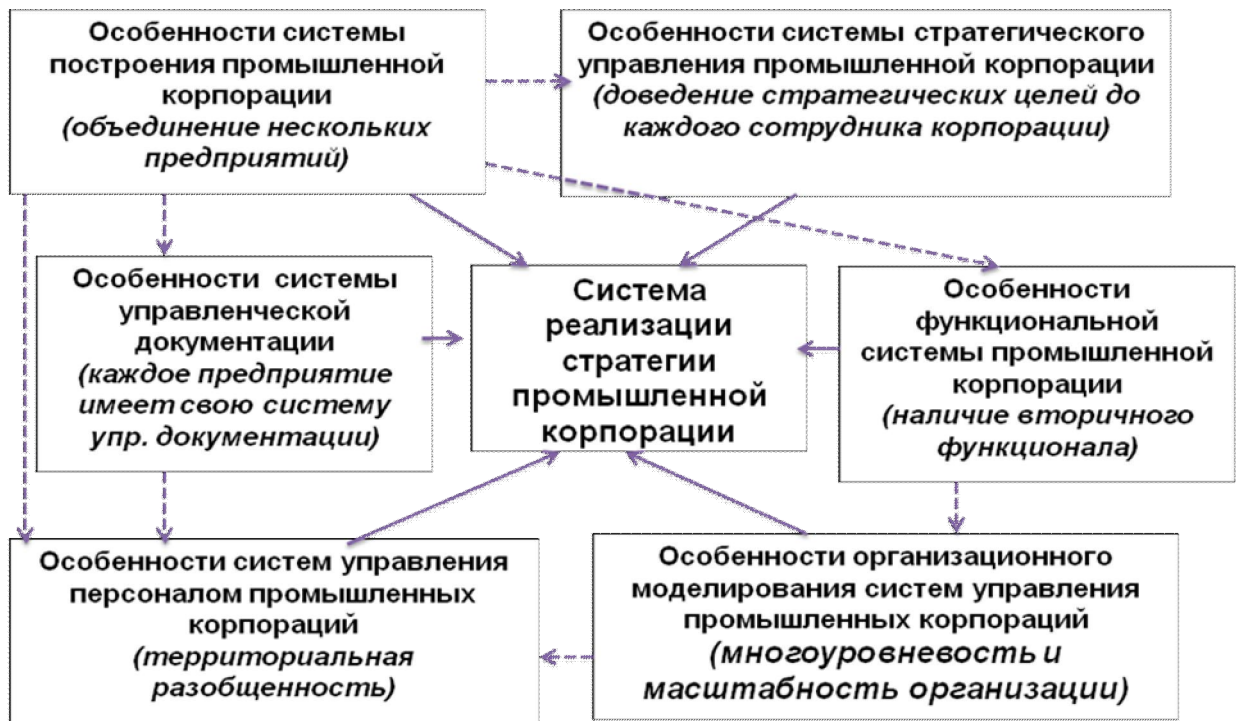


Рис. 7. Особенности систем управления промышленной корпорации, оказывающих влияние на реализацию стратегии.

Выделенные нами особенности при формировании стратегического управления персоналом сужают управленческий контур использования методов и технологий управления персоналом и инструментов реализации стратегии. Кроме этого, по нашему мнению, значительно изменится содержательное и функциональное наполнение службы управления персоналом корпорации, что учтено нами в предложенной модели и механизме реализации стратегии.

Основные принципы организационного моделирования реализации стратегии промышленной корпорации.

Теоретический и практический анализ, проведенный в первой и второй главе диссертационного исследования, позволил нам определить основные принципы организационного моделирования, которые необходимо учитывать при создании системы реализации стратегии промышленной корпорации. При определении данных принципов нами были изучены общепринятые принципы и правила моделирования и планирования организационной деятельности предприятия, специфика формирования систем управления промышленной корпорацией, особенности действующих и исследованных нами промышленных корпораций НГХК, методы реализации стратегии и зарубежный опыт функционирования систем реализации стратегии. На основе синтеза результатов вышеперечисленных исследований нами были сформулированы ключевые принципы организационного моделирования реализации стратегии промышленной корпорации:

- 1) стратегические цели компаний, входящих в состав корпорации определяются из общекорпоративной стратегии;
- 2) система стратегических целей первична - функциональная система вторична;
- 3) моделирование структуры осуществляется на основе функциональной системы, как структуры связей функций;
- 4) полноты соответствия, который означает - каждой из задач должна соответствовать определенная функция и определенное структурное звено;
- 5) формирования единой системы управленческой документации на основе взаимосвязи системы стратегических целей, системы показателей эффективности, функциональной системы в документе «требование к должности»;
- 6) авторегулирования и самоорганизации в элементах системы управления персоналом для реализации стратегии корпорации на каждом рабочем месте согласно общекорпоративной стратегии.

Модель системы реализации стратегии промышленной корпорации.

Данная модель базируется на подсистемах: стратегических целей и задач; стратегических показателей; функционального разделения; единой управленческой документации; показателей эффективности выполнения стратегических задач каждым сотрудником корпорации; самообучения; стимулирования и управление карьерой (рис. 8).



Рис. 8. Модель системы реализации стратегии промышленной корпорации.

В основу модели положен ключевой документ – требование к должности, в котором отражаются стратегические задачи должности, функции, обеспечивающие их выполнение, основные знания и навыки, необходимые для выполнения функций, а так же показатели результативности и эффективности достижения стратегических задач. Пример требования к должности представлен в таблице 2.

Система позволяет эффективно управлять процессами стимулирования, обучения, а главное реализации стратегических целей корпорации. Кроме этого

система позволяет оценить качество процессов. Однако необходимо отметить, что данная модель имеет определенный недостаток, который заключается в возможности искажения методики заполнения требований, что ведет к сбою работы системы в целом.

Таблица 2.

Пример «Требования к должности ведущего специалиста отдела маркетинга»

<i>Параметр</i>	<i>Характеристика</i>
Название должности	<i>Ведущий консультант отдела маркетинга</i>
Отдел	<i>Отдел маркетинга</i>
Общее число сотрудников в отделе	<i>6 человек</i>
Число подчиненных	<i>Нет</i>
Руководитель, которому подчиняется специалист данной должности	<i>Начальник отдела маркетинга</i>
1. Описание работы	
Стратегическая задача специалиста	<i>Увеличение объема продаж за счет эффективных маркетинговых решений</i>
Функции специалиста	<i>Проведение маркетингового анализа, разработка маркетинговых предложений</i>
Показатели результативности и эффективности	<i>Прирост объема продаж по сегменту</i>
2. Основные требования	
Необходимые знания и навыки, в т.ч.:	
- компьютерные навыки (<i>перечень программ</i>)	<i>Word, Excel, ППП Маркетинг-микс, Интернет</i>
Перечень инструментов, технологий и методов, которыми должен владеть специалист данной должности	<i>Регрессионный анализ, корреляционный анализ, «Матрица БКГ», «Матрица GE», «SWOT – анализ».</i>
3. Информация для отбора претендентов на замещение должности	
Описание данных идеального кандидата	<i>Способен провести анализ по приложенным заданиям. Ориентируется в маркетинговой информации. Четко формулирует содержание маркетингового отчета. Способен обосновать результаты выполненного задания и дать рекомендации.</i>
Психологические характеристики	<i>Основная ценность: (совпадает с общей ценностью коллектива). Психотип - «Аналитик». Метaproграмма - (определяется по составу коллектива)</i>

Предлагаемая модель позволяет решить ряд сложных управленческих проблем, поскольку систематизирует элементы системы реализации стратегии в том числе: персонал, общекорпоративную стратегию, функциональное разделение, управленческую документацию и т.д. Прозрачность системы позволяет

объективно оценивать специалистов и создавать систему саморазвивающейся организации.

Механизм реализации стратегии промышленной корпорации.

На основе определения комплекса методов организационного моделирования элементов системы управления персоналом нами определен механизм реализации стратегии промышленной корпорации. В комплекс нами были включены следующие методы организационного моделирования: метод декомпозиции стратегических целей и задач на функции; метод группировки функций; метод декомпозиции функций на организационные звенья; метод формирования основных (базовых) нормативов необходимых для моделирования системы управления; метод описания единой системы управленческой документации. Основой предлагаемого механизма организационного моделирования реализации стратегии промышленной корпорации (рис. 9) стал алгоритм со следующей логикой.

1. На основе стратегических задач корпорации формулируются цели и задачи для конкретной должности.

2. На основе определенных для должности целей и задач формируется функционал должности.

3. На основе результатов первого и второго этапов формулируется система сбалансированных показателей (ССП) и система материального стимулирования на основе ключевых показателей результативности (КПР). Результаты трех первых этапов составляют основу для формирования требований к должностям.

4. На основе требования к должности выстраивается система отбора и подбора персонала.

5. Разница между требованиями к должностям различных иерархических уровней составляют условия для аттестации и ротации кадров.

6. На основе разницы между требованиями к должностям различных иерархических уровней формируются программы обучения.

7. На основе разницы между требованиями к должностям различных иерархических уровней формируется система управления карьерой по индивидуальным карьерограммам.

8. На основе разницы между требованиями к должностям различных иерархических уровней формируются система нематериального стимулирования.

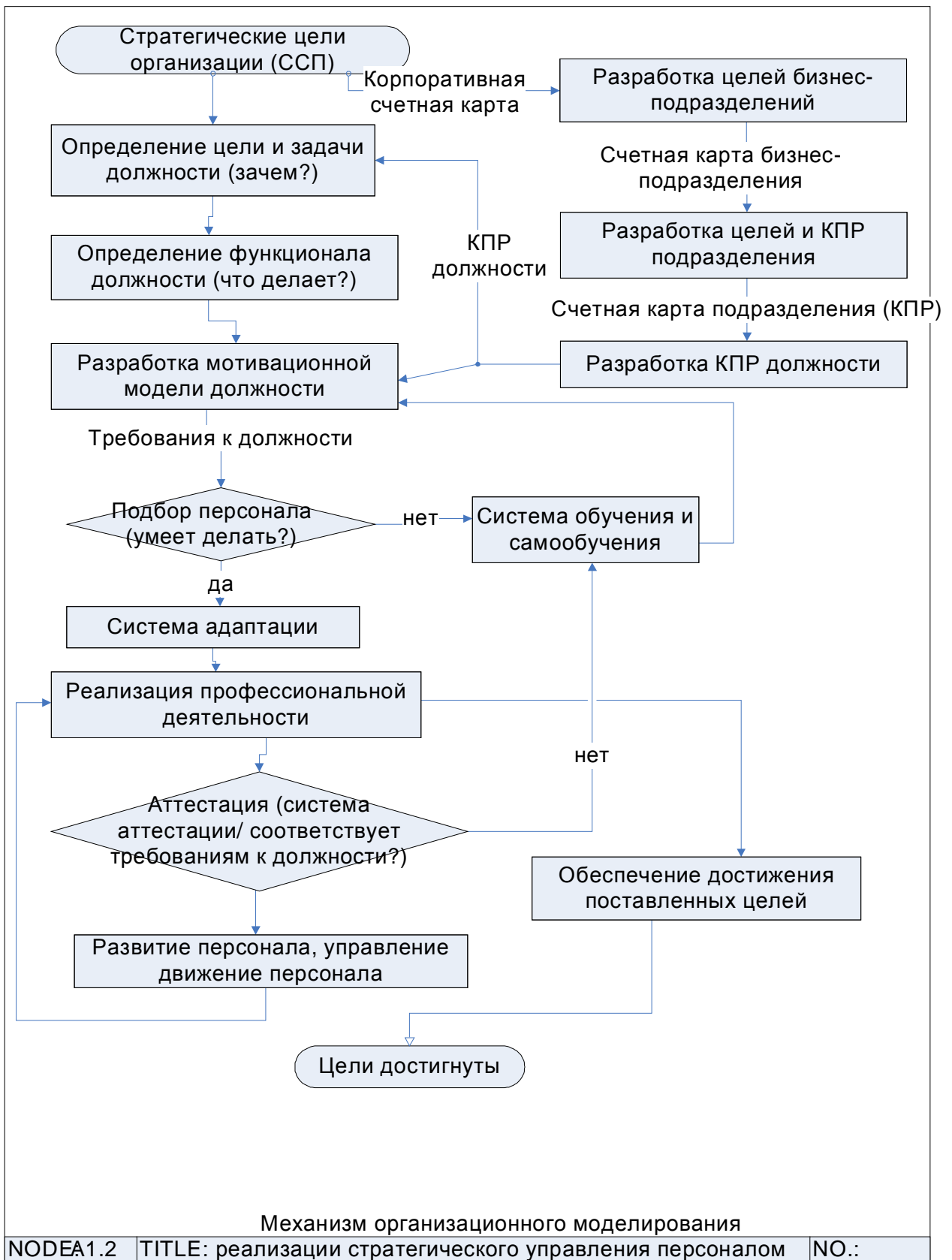


Рис. 9. Механизм реализации стратегии промышленной корпорации.

Методика формирования и поддержания системы реализации стратегии промышленной корпорации основана на правилах формирования основополагающих документов в системе управленческой документации и призвана

нивелировать недостаток предлагаемой модели. Данная методика определяет правила формулирования функции и вида деятельности для должностей с целью наиболее четкого их обозначения, соответствия стратегическим задачам и определения параметров оценки эффективности.

Проведенный нами анализ показывает, что используются разные формы описания функций. Для структурированного описания функции мы предлагаем следующую логическую форму: $F = D \& G \& H$ (1)

где F – функция; D - указание действия, производимого рассматриваемой системой и приводящего к желаемому результату; G - указание объекта (объектов), на который направлено это действие; H - указание особых условий и ограничений, при которых выполняется действие.

Примеры описания некоторых функций представлены в таблице 3. Действие D переходит на объект G с указанием условий и ограничений. Фактически методика представляет собой руководство по конкретному, четкому и детальному обозначению функций, которые формулируются на основе стратегических целей и задач. Цели и задачи формулируются на основе SMART-метода¹.

Таблица 3.

Примеры описания некоторых функций

Обозначение функций	Указание действия (D)	Указание объекта действия (G)	Указание особых условий и ограничений (H)	
			условий	ограничений
F 1	проведение &	регрессионного анализа &		в прогнозировании продаж
F 2	учет &	объемов &	незавершенного	производства
F 3	расчет &	результатов выпуска &	новых	групп продуктов и услуг

Методика позволяет не только определить роль, место и оценить действие каждого сотрудника промышленной корпорации в реализации корпоративной стратегии, но также определить эффективность существующего механизма реализации стратегии корпорации.

¹ Метод SMART учитывает важнейшие характеристики целей – специфичность, измеримость, достижимость, релевантность, неизменность в стратегическом периоде.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предложенный нами концептуальный подход к решению проблем реализации стратегии промышленной корпорации на основе организационного моделирования управления персоналом является инструментом управления промышленными корпорациями. Предложенные модель, механизм и методика достаточно просты в применении и могут оказать значительный эффект как на процесс реализации стратегии, так и на общую хозяйственную деятельность корпорации. Преимущества наших предложений состоят в превентивности предлагаемых мер, возможности их типизации, применения в управлении рисками и на любой стадии жизненного цикла промышленных предприятий.

Сформулированные теоретические и концептуальные положения работы могут быть использованы в качестве теоретической базы для дальнейших исследований вопросов управления предприятиями и промышленными корпорациями.

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК:

1. Хисамутдинов А.С. Роль и место стратегического управления персоналом в корпоративной стратегии компании. [Текст] / А.С. Хисамутдинов // Вестник казанского государственного аграрного университета. - 2009.- №1 (11). – С.81-83. – 0,53 печ. л.

Публикации в других изданиях.

2. Хисамутдинов А.С. Управление карьерой как метод стратегического управления персоналом. [Текст] / А.С. Хисамутдинов // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института.-2008.- №4 (13). – С.20-22. 0,4 печ. л.

3. Хисамутдинов А.С. Анализ зарубежного опыта управления персоналом в крупных корпорациях. [Текст] / А.С. Хисамутдинов // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института.-2009.- №2 (15). – С.34-36. 0,6 печ. л.

4. Хисамутдинов А.С. Стратегическое планирование управления персоналом. [Текст] / А.С. Хисамутдинов // Наука и школа. ИНПО. Набережные Челны - 2009.- №05-06. – С.24-25. – 0,3 печ. л.

5. Хисамутдинов А.С. Роль инфокоммуникационных технологий в стратегическом управлении персоналом. [Текст] / А.С. Хисамутдинов // Инфокоммуникационные технологии в менеджменте. Материалы докладов междунар. науч.-практ. конф. – Казань: Изд-во КГФЭИ, 2009. – С.74- 76. – 0,4 печ. л.

6. Хисамутдинов А.С. Инструменты стратегического управления в маркетинге персонала. [Текст] / А.С. Хисамутдинов // Маркетинг и общество. Сборник материалов IV междунар. науч.-практ. конф. – Казань: Изд-во КГФЭИ, 2009. – С.415- 418. – 0,3 печ. л.

7. Хисамутдинов А.С. Особенности применения традиционных методов стратегического управления персоналом корпораций. [Текст] / А.С. Хисамутдинов // Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики. Материалы докладов итоговой научно-практической конференции. – Казань: Изд-во КГФЭИ, 2009. – С.217- 218. – 0,3 печ. л.