

Долотказин Марсель Рафикович

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В
СООТВЕТСТВИИ СО СТРАТЕГИЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ
(на материалах машиностроительных предприятий РТ)

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами – промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание учёной степени
кандидата экономических наук

Казань-2007

Диссертация выполнена в Казанском государственном финансово-экономическом институте.

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Абдуллина Саре Нури

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Шарапов Азат Рафикович, Казанский
государственный технологический
университет;
кандидат экономических наук, доцент
Хвалева Наталья Васильевна, Институт
государственной службы при Президенте РТ

Ведущая организация: Чувашский государственный университет

Защита состоится 24 сентября 2007 в 16.00 на заседании диссертационного совета ДМ 212.083.02 при Казанском государственном финансово-экономическом институте по адресу: 420012, Республика Татарстан, г.Казань, ул.Бутлерова, д.4.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Казанского государственного финансово-экономического института.

Автореферат разослан _____ 2007 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
профессор

К.И. Азизов

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Быстрые технологические изменения, сложные социальные проблемы, экономическая нестабильность, динамичные изменения конкурентных условий в глобальной экономике создают обстановку, в которой промышленные предприятия должны постоянно оценивать перспективы своей деятельности, соизмеряя их с ресурсным потенциалом. В связи с этим в последние годы многие предприятия развитых стран проводят структурную перестройку в необычайно быстром темпе. Организационные изменения лишь в редких случаях вызваны исключительно внутренними проблемами. Чаще они являются реакцией на внешнее давление, особенно когда неудачи на рынке обусловлены неэффективными организационными структурами.

Структурная реорганизация компаний осуществляется в следующих направлениях:

- новая, быстро меняющаяся ситуация на рынке требует выработки новых стратегий, что также вызывает необходимость сбалансированности стратегических целей, и соответственно им, изменений в организационной структуре предприятия;

- предприятия стремятся повысить эффективность путем совершенствования производственных структур и процессов, отказаться от устаревших форм организации, а также от бюрократии, устранить малопродуктивные структурные звенья;

- масштабные цели вызывают новаторские организационные подходы.

В связи с этим менеджеры, ответственные за структурную перестройку, руководствуются отличными от традиционных, новыми принципами при организации и управлении предприятием. Их приоритетными задачами становятся повышение конкурентоспособности, новое понимание персоналом своих функций в формировании организационной структуры управления предприятием.

Поэтому в диссертационной работе исследован анализ организационных структур отечественных предприятий, который стал особенно важен в последнее время в связи с переходом к рыночной экономике, когда было сломано неуязвимое положение отечественной промышленности, работающей преимущественно на внутренний рынок. Это еще раз доказывает актуальность выбранной темы – структурные изменения при выборе стратегии развития предприятия. При этом каждая структура соответствует определенной стратегии и применяется в настоящее время не в чистом виде, а в тесном сочетании с предшествующими структурами.

Современное развитие предприятий в условиях рынка невозможно без процесса постоянного анализа экономической ситуации выбора и выработки основных методов решения возникающих проблем, а также стратегического планирования своей деятельности.

Стратегическое планирование и формирование организационной структуры компании тесно взаимосвязаны. Коротко эту зависимость можно сформулировать так:

- стратегия предприятия является основным фактором, определяющим организационную структуру;
- многоцелевая стратегия усложняет организационную структуру предприятия и требует функциональных и новационных подходов к ее формированию.

К сожалению, сегодня большинство предприятий в РФ недостаточно используют в своей деятельности научные принципы и практические рекомендации в области разработки стратегий, мотивируя это тем, что, если они не решат текущих задач, то им и не придется заниматься проблемами более отдаленного периода.

Основная причина данного явления - постоянно возрастающая сложность функционирования промышленных предприятий в условиях неустойчивого рынка. Это, с одной стороны, препятствует процессу разработки стратегии деятельности, а с другой — подчеркивает ее важность и необходимость для вы-

живания предприятий в современных условиях. Если раньше стратегические элементы планирования задавались предприятию сверху, так же организационные структуры регламентировались типовыми, и такое положение вещей воспринималось как естественное. В условиях рынка и конкурентной борьбы ситуация радикально изменилась. Предприятия должны сами формулировать цели социально-экономического развития, выбирать стратегические направления своей деятельности и совершенствовать организационные структуры. Возникающие при этом возможные ошибки являются основной угрозой существованию предприятий.

Всестороннее изучение и анализ практики хозяйственной деятельности производственных предприятий в современных условиях функционирования позволили сделать вывод о необходимости исследования и рационализации организационной структуры управления и разработки концепции формирования стратегии предприятия. Анализ стратегического планирования заставляет так же обратить внимание на ряд вопросов, сопровождающих процессы выработки стратегии деятельности предприятий и имеющих как научный, так и практический интерес.

Изученность проблемы. Теоретической и методологической основой исследований явились философские принципы познания процессов и явлений, труды отечественных и зарубежных авторов в области экономики, менеджмента, стратегического планирования, организационного проектирования.

Широкий круг проблем, связанных с разработкой стратегической деятельности предприятий, рассмотрен в работах таких ученых, как В.А. Агафонов, Р. Акофф, И. Ансофф, О.С. Виханский, К.Т. Джурабаев, П. Дойль, Е.Л. Евенко, Т.Н. Иванов, Б. Карлофф, У. Кинг, Д. Клиланд, Т. Коно, Р. Дж.Коуп, М.Л. Лукашевич, Е.З. Майминас, Б.З. Мильнер, Г. Минцберг, А.Н. Петров, М. Портер, З.П. Румянцева, М.Б. Степанов, А. Р. Стерлин, А.Дж. Стрикленд, О.В. Терещенко, А.А. Томпсон, С. Тацуно, Р.А.Фатхутдинов и других.

Однако здесь следует отметить, что степень изученности вышеназванной проблемы находится еще на недостаточно высоком уровне. Так, например многие авторы однозначно не разграничивают такие понятия как стратегическое направление и стратегия предприятия. Также еще полностью не раскрыты механизмы взаимодействия стратегии предприятия и его организационной структуры.

Цель исследования состоит в теоретическом обосновании и разработке методических и практических рекомендаций по формированию организационной структуры предприятия в связи с функциональными изменениями в соответствии со стратегией его развития.

Для достижения поставленной цели в приведенном исследовании решались следующие задачи:

- теоретический анализ организационных структур управления на соответствие стратегии деятельности предприятия;
- исследование процесса формирования организационной структуры предприятия на основе системы сбалансированных показателей и модели Мак-Кинси;
- финансово-экономический анализ взаимодействия стратегии и организационной структуры предприятий;
- исследование связующих элементов взаимодействия стратегии и организационных структур управления выбранных организаций;
- анализ функциональных моделей реализации стратегии предприятия;
- формулирование предложений по совершенствованию организационной структуры управления машиностроительных предприятий (на примере ооо «кмп»).

Предмет исследования – исследование изменений организационной структуры управления адекватных стратегии развития.

Объект исследования - организационные структуры управления промышленных машиностроительных предприятий РТ.

Для решения поставленных задач в процессе исследования использовались методы логического анализа, системного подхода, анкетирования и экспертных оценок. Информационной базой исследования послужили материалы и документы государственных законодательных органов РФ, статистическая информация республиканского комитета государственной статистики, данные экспертных опросов руководителей и специалистов ряда машиностроительных предприятий, анализ и обобщение их практического опыта.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

– предложен подход к формированию организационных структур посредством системы балансирования должностных инструкций по функциональной принадлежности. Данный подход базируется на принципах сосредоточения, взаимодополнения и непротиворечия отдельных должностных инструкций и устраняет дублирование функций;

– на основе исследования звеньев, отвечающих за взаимосвязь стратегии и организационной структуры, выявлена возможность использования двух актуальных моделей: сбалансированной системы показателей и модели Мак-Кинси (семи S), обоснованных связью с блоками информационного обеспечения и ключевыми показателями производственной деятельности предприятий;

– на основании дескриптивного метода исследования выявлены преимущества и недостатки программного продукта «Инталев: Бизнес процессы», на основании чего разработан механизм модернизации данного программного продукта для автоматизации балансирования стратегических целей по ключевым показателям и формированию организационных структур им соответствующих. Суть данных мероприятий заключена в разработке трех дополнительных блоков управления: первый блок позволяет формировать должностные инструкции в автоматическом режиме на основе сформированных стратегических целей и задач; второй блок отвечает за взаимосвязь всех формируемых должностных инструкций на основании

принципа сбалансированности. В рамках данного блока программа позволит выявить и устранить противоречия как в уже существующих, так и вновь сформированных должностных инструкциях; третий (обучающе-ознакомительный) блок, который позволит ознакомить всех сотрудников организации со всеми изменениями в системе должностных инструкций;

– для внедрения механизма совершенствования программного продукта разработана стратегическая карта «стратегическая карта оао «кмпо» относительно реализации предложенного нами блочного решения в рамках каждой стратегической проекции деятельности предприятия по ключевым показателям;

– предложены принципы формирования единого сбалансированного информационно поля путем внедрения стратегического центра распределения информации (службы стратегической информации);

– на основе проведенного исследования разработана схема нового варианта организационной структуры машиностроительного предприятия на примере оао «кмпо» с акцентом на управление по бизнес единицам в соответствии с их стратегическими целями, не противоречащими стратегическим направлениям развития всей организации.

Практическая значимость работы. Предложенная в диссертационном исследовании, по совокупности методических подходов и решений, методика формирования организационной структуры предприятия соответствующей ее стратегии осуществляется на основе комплексной системы мероприятий должностного инструктирования. Она может быть применена поэтапно на предприятиях различных типов производств и форм собственности. Использование предлагаемых в работе методических подходов и рекомендаций на промышленных предприятиях приводит к повышению эффективности работы их организационных структур и конкурентоспособности выпускаемой ими продукции, а также к увеличению прибыли от их производственно-хозяйственной деятельности.

Публикации. По результатам выполненных исследований опубликовано

научных работ в объеме 1,25 п.л. (7 статей), в том числе две в рецензируемых научных изданиях ВАК.

Структура и объем работы. В соответствии с задачами исследования диссертация состоит из введения, трех глав и заключения. В приложениях содержатся вспомогательные материалы. Работа содержит 155 страниц основного текста, 26 таблиц, 53 рисунка, 19 приложений и список используемой литературы, включающий 114 наименований.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность темы, сформулирована цель и основные задачи диссертационного исследования, определены его теоретические и методологические основы, дана характеристика научной новизны и практической значимости.

В первой главе «Теоретические основы формирования организационных структур предприятий в условиях изменяющейся среды» исследованы ключевые факторы выбора стратегии деятельности предприятий, организационных структур управления и их взаимосвязи со стратегией деятельности, рассмотрены подходы к формированию организационной структуры управления предприятием.

В результате теоретического анализа установлено, что для выбора стратегии необходимо определить область деятельности предприятия, конкурентные преимущества выпускаемой продукции, каналы сбыта продукции, масштаб деятельности предприятия.

Анализ факторов, характеризующих внутреннюю и внешнюю среду предприятия, формулирование комплекса целей предприятия позволяет осуществить выбор стратегии деятельности предприятия адекватный им. Формирование стратегии, ее реализация являются основными условиями устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе.

В ходе исследования разграничивались следующие понятия:

- стратегия бизнеса (корпоративная стратегия);
- стратегия бизнес единицы;
- стратегическое направление;
- функциональная стратегия.

Соотношение вышеуказанных понятий представлено на рисунке 1.

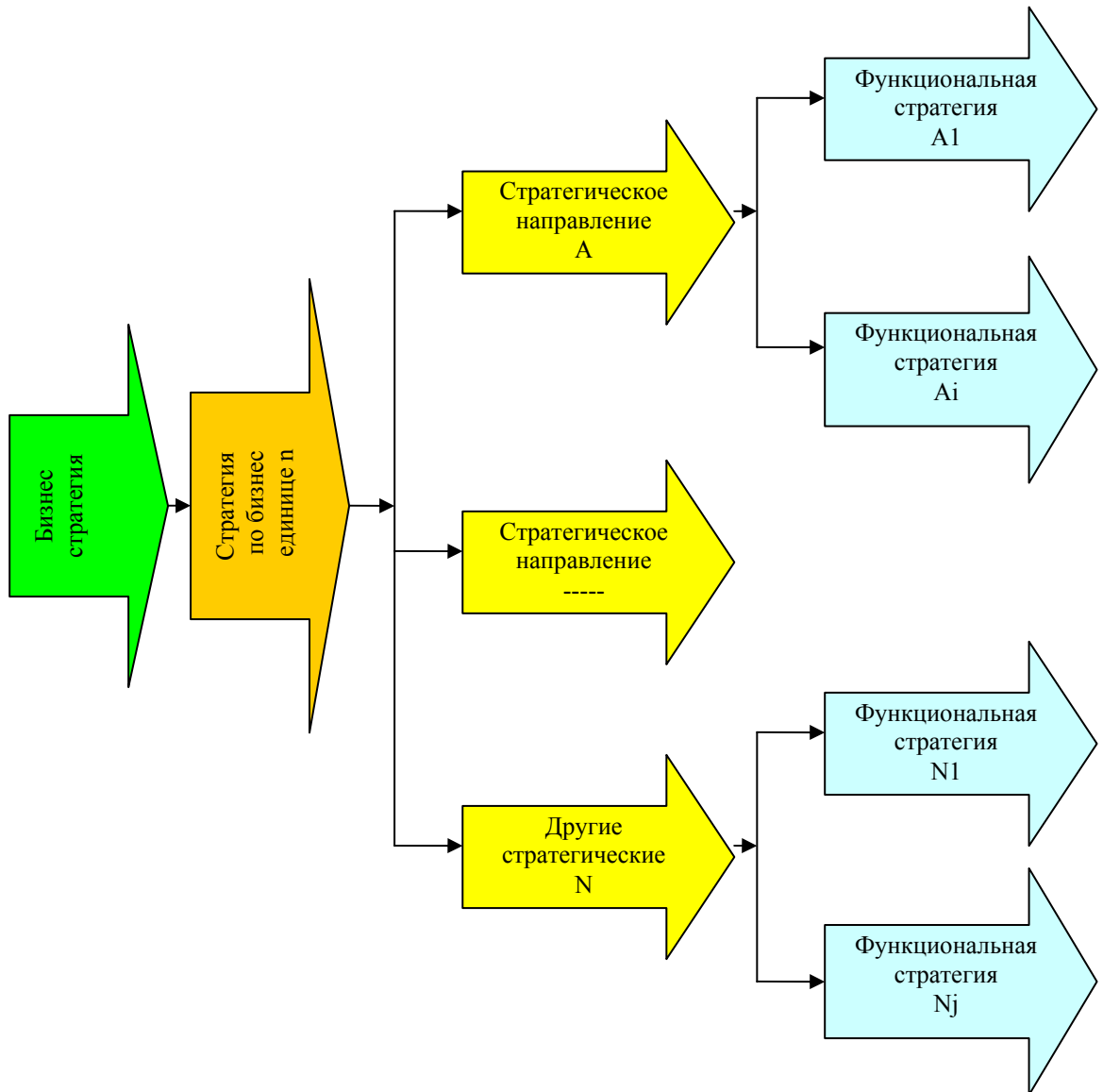


Рис. 1 Соотношение понятий относящихся к теме диссертационного исследования

Успех реализации стратегии в большой степени связан с совершенствованием организационной структуры предприятия, при этом

стратегия и структура, как правило, взаимосвязаны. С одной стороны, выбор новых приоритетов развития предприятия неизбежно связан с изменениями задач его подразделений, что вызывает необходимость глубокой структурной перестройки. Это становится неизбежным, если существующая организационная структура предприятия устарела и не соответствует новым задачам, стоящим перед предприятием. С другой стороны, реальное совершенствование организационной структуры предприятия открывает новые возможности и создает новые стратегические направления его развития. Поэтому при разработке стратегии необходимо четко представлять реальные возможности предприятия по совершенствованию своей организационной структуры, что во многом предопределяет эффективность в достижении поставленных целей.

Анализ существующих организационных структур управления позволил выделить их основные типы и выявить прямую их зависимость от изменений, которые устанавливаются определением стратегических направлений развития предприятия.

Проведенный анализ целей предприятия с построением дерева целей и их последующим ранжированием, позволяет определить приоритеты производственно-хозяйственной деятельности предприятия, и на основе построенной системы целей сформулировать стратегию его развития и осуществить выбор соответствующей ему организационной структуры управления.

Цели являются основополагающими моментами, которые определяют ориентацию в работе всех звеньев предприятия. Цели отражают потребности и интересы предприятия, а также соответствие требованиям внешней среды. Следовательно, процесс формирования организационной структуры управления осуществляется с учетом его окружения и адекватным поведением предприятия.

Организационная структура управления должна обладать следующими системными свойствами: обеспечивать максимальные возможности для

достижения поставленных целей; быстро и эффективно приспосабливаться к изменениям внешней среды и обеспечивать реакцию на накопление критических факторов и возможностью собственного проектирования в соответствии с реальными условиями развития конкретного предприятия, то есть быть индивидуальной; быть гибкой, динамичной, носить опережающий характер; быть организованной.

Для реализации этих принципов в стратегическом направлении развития предприятия важнейшее значение приобретает информационное обеспечение всех сфер ее деятельности. Синтез результатов теоретического анализа показал необходимость изменения потенциала внутренней среды, развития сильных сторон и нейтрализации слабых звеньев деятельности.

Исследование процесса формирования организационной структуры предприятия на основе системы сбалансированных показателей и модели Мак-Кинси позволяет сформировать новый методический подход совершенствования последней посредством введения «единого центра распределения информации», который представлен на рисунке 2.

Эта схема реализации модели Мак-Кинси позволяет использовать механизм сбалансированности показателей, проследить взаимосвязь между стратегией развития организации и ее организационной структурой.

Для этой цели определяются показатели, которые характеризуют развитие бизнес единиц и их соответствие показателям развития организации в целом.

Показателями модели Мак-Кинси являются: навыки, системы, кадры, стиль, общепризнанные ценности, которые влияют посредством причинно – следственных связей на ее ключевой компонент – стратегию.

Во второй главе финансово-экономический анализ взаимодействия стратегии и организационной структуры предприятий осуществлен на основе экономического анализа деятельности трех машиностроительных предприятий РТ (оао «камаз», оао «алнас» и оао «кмпс») где выявлены ключевые и наиболее значимые аспекты деятельности.

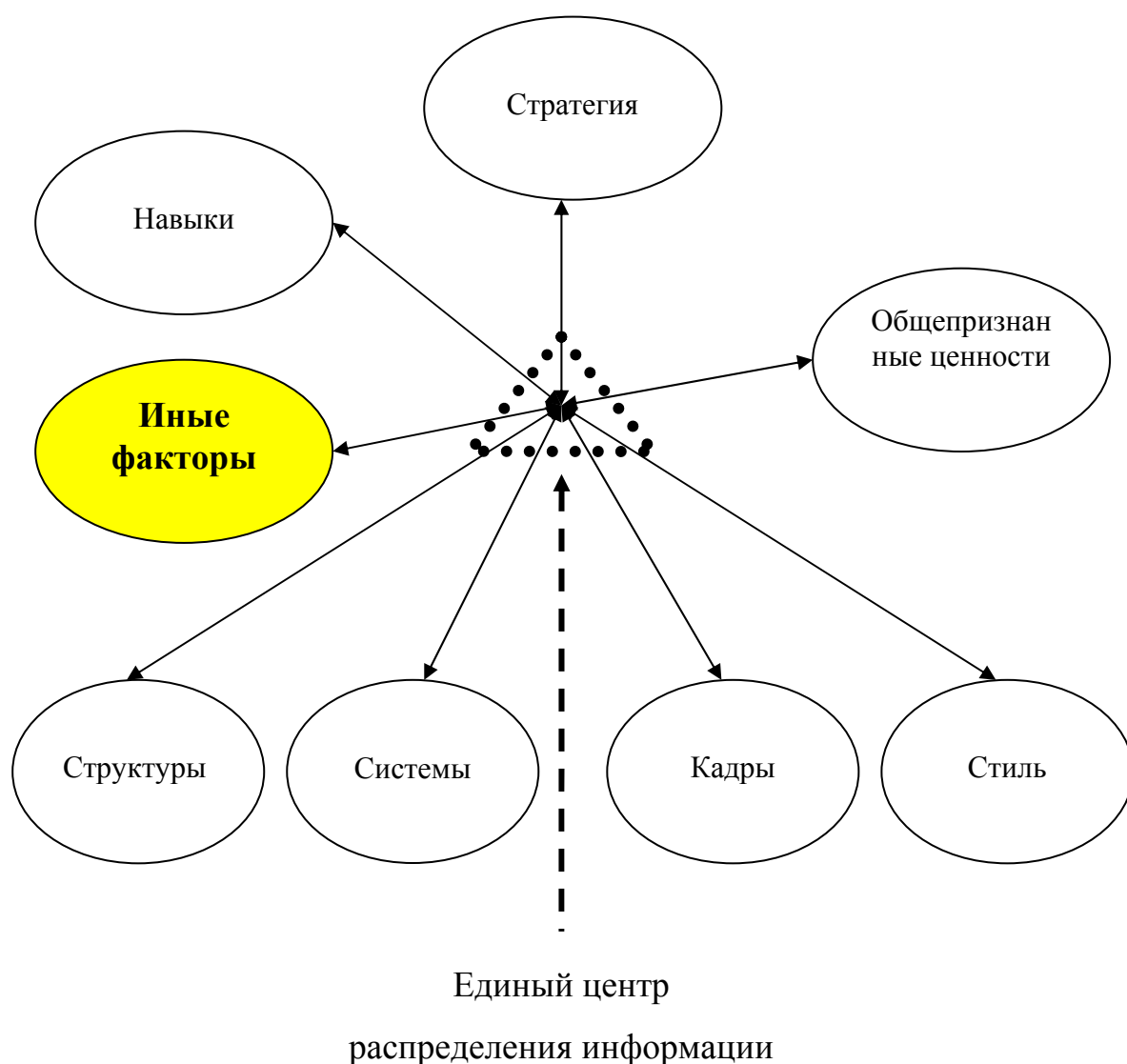


Рис. 2 Модернизированная модель взаимосвязи факторов развития организации

Более детальному исследованию подверглось предприятие оао «кмпо» на базе которого разработаны «стратегические карты развития».

Характерно, что все исследуемые предприятия осуществляют свою деятельность в течение длительного периода времени (более 30 лет);

- во всех исследуемых предприятиях имеет место устоявшаяся линейно-функциональная структура управления;

- для всех бизнес единиц оао «кмпо» характерна стратегия роста;

- организационные структуры управления на оао «кмпо» и оао «алнас»

были сформированы фактически в момент реформирования и комплексно не оптимизировалась;

- на оао «кмпю» и оао «алнас» за стратегическое планирование отвечает планово-экономический отдел, который также выполняет функции по краткосрочному, текущему и бизнес планированию;

- на оао «камаз» стратегической деятельностью занимается центр стратегического развития, процесс стратегического и тактического планирования здесь поставлены на более высоком уровне;

- отделы всех предприятий осуществляют свою деятельность на основе системы должностных инструкций;

- последний срок комплексной корректировки должностных инструкций на исследуемых предприятиях разнится от 2 до 5 лет;

- системы автоматизированного электронного документооборота используются лишь на оао «камаз»;

Экономический анализ деятельности исследуемых объектов был проведен в следующей последовательности: сбор информации об обществе, анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности общества, коэффициентов ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности, рентабельности, удовлетворительности (неудовлетворительности) баланса.

В ходе практической реализации исследования по вышеприведенной последовательности сделаны следующие выводы:

- оао «кмпю» в 2005 году несколько замедлило обороты своей деятельности, ввиду чего уменьшается стоимость его имущества, незавершенного строительства и краткосрочной дебиторской задолженности. Снижение капитала и резервов за анализируемый период на 0,87% несколько снижает финансовую самостоятельность объединения;

- оао «камаз» и оао «алнас» наращивают обороты своей деятельности, это увеличивает стоимость их имущества, запасов и краткосрочной дебиторской задолженности. Увеличение капитала и резервов за анализируемый период на 0,25% для оао «камаз» и на 24,67% для оао «алнас» происходило за счет

увеличения уровня чистой прибыли организаций и повышает их финансовую самостоятельность;

- за исследуемый период ликвидность оао «камаз» и оао «алнас» повысилась, как в среднесрочной, так и в долгосрочной перспективе. Причиной увеличения послужило существенное увеличение выпуска готовой продукции, краткосрочных обязательств и денежных средств. На оао «кмпс» коэффициент быстрой ликвидности снизился, в связи с чем в среднесрочной перспективе могут возникнуть проблемы с выполнением обязательств перед должниками;

- оао «кмпс» и оао «камаз» являются финансово неустойчивыми ввиду существенного снижения величины долгосрочных обязательств при одновременном увеличении задолженности по краткосрочным кредитам и займам, оао «алнас» за анализируемый период времени, ввиду существенного увеличения величины собственных средств, является финансово устойчивым. Все предприятия в целом за анализируемый период стали более активно использовать свои активы и собственный капитал;

- на оао «кмпс» и оао «камаз», так как они функционируют на грани убыточности, возможен кризис неплатежеспособности;

- общая рентабельность оао «алнас» за 2003 – 2005 годы находилась на достаточно высоком уровне, превышая уровень ставки рефинансирования ЦБ РФ.

В ходе диссертационного исследования выяснено, что стратегические решения воздействуют на организационную структуру организации посредством корректировки функциональных обязанностей их сотрудников как при изменении существующих стратегических целей, так и при генерировании новых. Схема зависимости целей предприятия, организационной структуры и должностных инструкций представлена на рисунке 3.

В исследуемых организациях прослеживается неравномерное распределение должностных инструкций переведенных на электронные носители.

Максимальная доля вышеназванных инструкций на оао «камаз»,

минимальная на оао «алнас». Средний период корректировки существующих и генерации новых стратегических целей наименьший для оао «камаз».

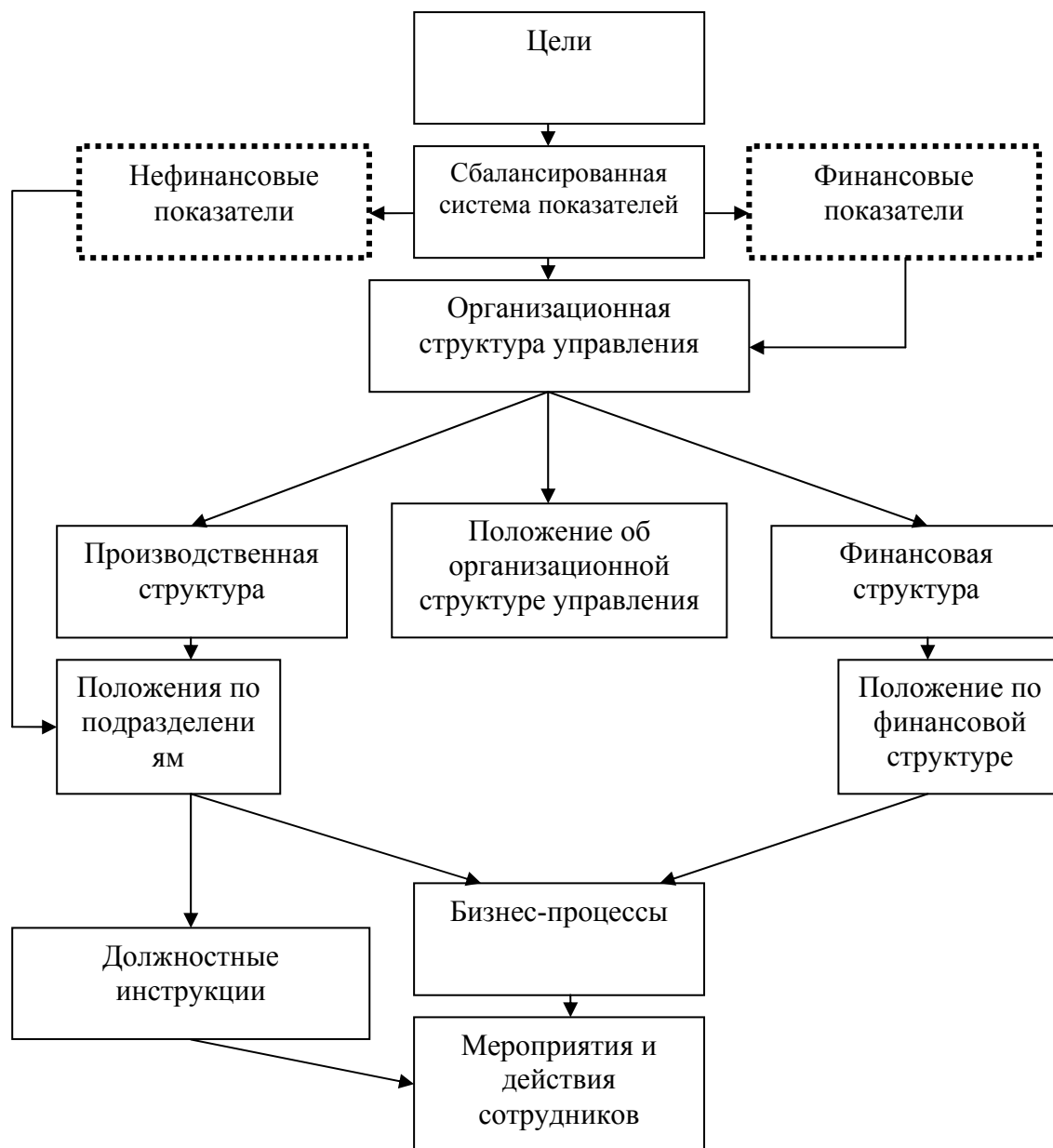


Рис. 3 Взаимосвязь целей предприятия, его организационной структуры управления и должностных инструкций

Средний период корректировки системы должностных инструкций в результате изменения существующих или генерации новых стратегических целей максимален для оао «алнас». Около сорока процентов сотрудников оао «кмпс» не видели свою должностную инструкцию.

Практически все руководители согласны с тем, что вопрос относительно должностного инструктирования сотрудников должен быть переведен на

электронный формат и готовы профинансировать данный проект. Многие сотрудники исследуемых организаций не имеют представления об общепризнанных ценностях их организаций, ввиду чего в их работе возникают определенные проблемы.

Процесс стратегического планирования на ооо «камаз» находится на высоком уровне, используются сбалансированная система показателей и модель Мак-Кинси, на ооо «алнас» процесс стратегического планирования на приемлемом уровне, применяется программный продукт «Инталев: Навигатор», который был приобретен предприятием в 2005 году.

Наиболее актуально апробировать исследуемые концепции (система сбалансированных показателей и модель Мак-Кинси) а ооо «кмпс», которое на начало 2006 года придерживается стратегии ограниченного роста.

Система должностных инструкций ооо «кмпс» претерпевала существенные изменения лишь в 2004 году. После этой даты, согласно проведенным исследованиям они носили не системный характер и были недостаточно оперативными.

В третьей главе «Формирование организационной структуры с целью реализации стратегии предприятия» в целях устранения проблем, выявленных в исследовании, предлагается модернизировать организационную структуру управления внедрив отдел по анализу, синтезу и корректировке должностных инструкций. Отдел согласно представленной в работе схеме включает две группы специалистов: по информационным технологиям и по управлению системой должностных инструкций.

В качестве аппаратной основы работы отдела предлагается программный продукт "ИНТАЛЕВ: Бизнес-процессы".

В ходе исследования выявлены недостатки данного программного продукта:

- инструкции формируются не в автоматическом режиме, а лишь при использовании человеческих ресурсов;
- формируемые инструкции не являются взаимосвязанными и

взаимозависимыми;

— программа не позволяет устанавливать факты ознакомления (не ознакомления) с инструкциями их конечным пользователем.

Мы предлагаем устранить данные недостатки реализовав следующие мероприятия:

— дополнить программное обеспечение блоком, позволяющим формировать должностные инструкции в автоматическом режиме на основе сформированных стратегических целей и задач (рисунок 4);

— сформировать комплекс мероприятий, направленных на формирование программистами компании «Инталев» дополнительного блока, отвечающего за взаимосвязь всех формируемых должностных инструкций на основании принципа сбалансированности должностных обязанностей;

— спроектировать специализированный обучающее-ознакомительный блок, который позволит ознакомить всех сотрудников организации с изменениями в системе должностных инструкций.

Согласно проведенным исследованиям внедрение вышеназванного отдела справедливо для всех исследуемых организаций.

Предлагаемые мероприятия реализовываются на основе разработанных сбалансированных стратегических карт, что позволяет сбалансировать как стратегию предприятия, так и его организационную структуру.

Апробация части сформированных предложений по совершенствованию организационной структуры управления может быть проведена в рамках трех направлений:

- финансовое;
- экономическое;
- правовое.

В рамках первого аспекта отметим, что финансовая служба предприятия после рассмотрения предложенных проектов дала заключение об отсутствии средств для их финансирования.

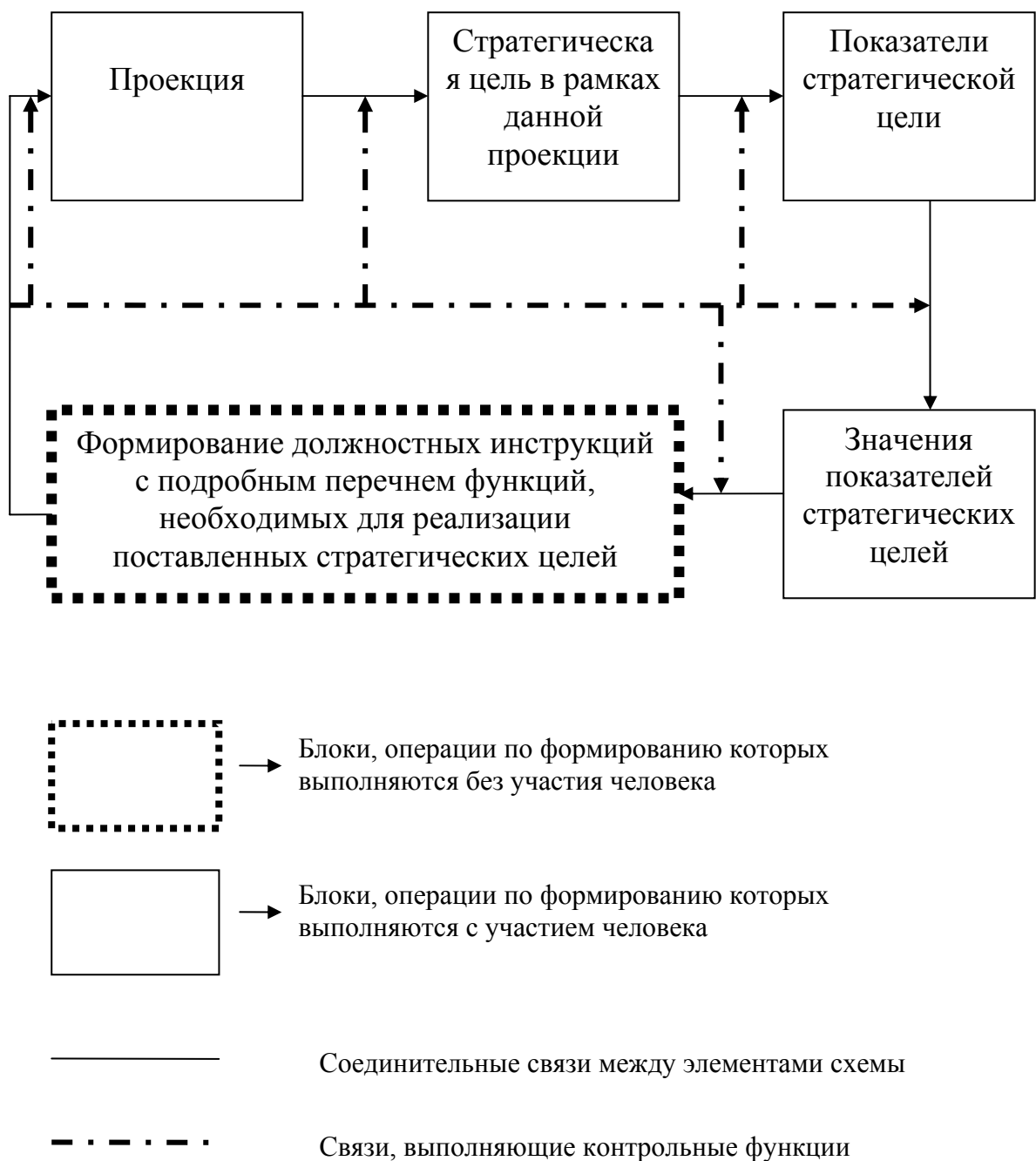


Рис. 4. Логика работы блока, позволяющего формировать должностные инструкции в автоматическом режиме на основе сформированных стратегических целей и задач

В рамках третьего направления выделены следующие проблемные моменты: большой период времени, необходимый для перезаключения договоров с сотрудниками организации; необходимость выплаты ЕСН на обучение сотрудников, работающих по совместительству; сохранность информации сотрудниками внедряемых служб.

В заключение диссертационного исследования сформулированы основные выводы и рекомендации, которые сводятся к следующему:

1. Исследование деятельности промышленных предприятий позволяет сделать вывод о том, что эффективность их работы может быть повышена путем совершенствования организационных структур управления, отказа от устаревших форм организации, устранения малопродуктивных структурных звеньев.

2. Новая быстро меняющаяся ситуация требует выработки новых стратегий, что также вызывает необходимость сбалансированности стратегических целей и соответственно им изменений в организационной структуре предприятия.

3. Наиболее актуальными концепциями по реализации стратегии развития предприятий в рамках проведения корректировки их организационных структур являются сбалансированная система показателей Нортон и Каплана и модель семи «S» Мак-Кинси.

4. Стратегические решения воздействуют на организационную структуру организации посредством корректировки функциональных обязанностей их сотрудников, как при изменении существующих стратегических целей, так и при генерировании новых.

5. Анализ организаций позволяет сделать вывод, что в их деятельности имеют место весьма существенные проблемы, вызванные, в том числе отсутствием механизма систематической корректировки системы должностных инструкций.

6. Для устранения выявленных проблем, предлагается модернизировать организационную структуру управления внедрив отдел по анализу, синтезу и корректировке должностных инструкций. Данный отдел согласно предложенной схеме ориентировочно будет включать группу специалистов по информационным технологиям и группу специалистов по управлению системой должностных инструкций.

7. В качестве аппаратной основы работы данного отдела

рекомендуется программный продукт "ИНТАЛЕВ: Бизнес-процессы".

8. Основными недостатками данного программного продукта являются: инструкции формируются не в автоматическом режиме, а лишь при использовании человеческих ресурсов; формируемые инструкции не являются взаимосвязанными и взаимозависимыми; программа не позволяет устанавливать факты ознакомления (не ознакомления) со сформированными инструкциями их конечным пользователем.

9. Для устранения недостатков программного продукта следует реализовать следующие мероприятия: дополнить программное обеспечение блоком, позволяющим формировать должностные инструкции в автоматическом режиме на основе сформированных стратегических целей и задач; сформировать комплекс мероприятий, направленных на формирование программистами компании «Инталев» дополнительного блока, отвечающего за взаимосвязь всех формируемых должностных инструкций на основании принципа сбалансированности должностных обязанностей; спроектировать специализированный обучающее-ознакомительный блок, который позволит ознакомить всех сотрудников организации со всеми изменениями в системе должностных инструкций.

10. Предложенные мероприятия планируется реализовать на основе разработанных сбалансированных стратегических карт.

11. Согласно проведенным исследованиям внедрение вышеназванного отдела справедливо не только исследованных организаций, но и для всех предприятий отрасли.

Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях ВАК:

1. Долотказин М.Р. Программно-целевое управление развитием инновационной деятельности региона //Регионология. – Саранск: Изд-во МГУ, 2006, №3.- С.26-32.

2. Долотказин М.Р. Стратегические карты – инструмент оптимизации

управленческого контроля //Общественное здоровье и здравоохранение. – Казань: Изд-во ГИДУВ, 2006, №4.- С.128-130.

Статьи и материалы научных конференций:

3. Долотказин М.Р. Изменение стратегических решений предприятий и обуславливающие их факторы (на примере машиностроительных предприятий РТ). Сборник материалов III Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы реструктуризации российских предприятий». – Пенза: Изд-во МНИЦ ПГСХА, 2004. – С.47-50.

4. Долотказин М.Р. Анализ организационных структур управления в соответствии со стратегией деятельности. Сборник материалов IV Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы реструктуризации российских предприятий». – Пенза: Изд-во МНИЦ ПГСХА, 2005. – С.134-138.

5. Долотказин М.Р. Системный анализ структур управления. Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции «Реформирование системы управления на современном предприятии». – Пенза: Изд-во МНИЦ ПГСХА, 2005. – С.96-101.

6. Долотказин М.Р. Стратегические карты – управление предприятием на основе баланса финансовых и не финансовых показателей. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции «Развитие предприятий». – Казань: Изд-во КГТУ, 2005. – С.29-32.

7. Долотказин М.Р. Инновационные процессы в РТ. Сборник материалов Всероссийской научной конференции «Конкурентоспособность регионов: факторы и стратегии управления». – Уфа: Изд-во УГИНГ, 2006. – С.102-107.