**Пути повышения эффективности стратегического управления в промышленности**

Глухих Лилия Викторовна

Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Краснодар 2006

Диссертационная работа выполнена на кафедре экономики труда и управления персоналом Кубанского государственного университета

**Общая характеристика работы**

Актуальность темы исследования определяется необходимостью постоянного устойчивого совершенствования и повышения эффективности управленческой деятельности на современных промышленных предприятиях. Необходимость перманентного повышения качества управленческих бизнес-процессов, определяющих структуру и функциональную направленность современного производственного менеджмента определяется повышением требований конкурентной среды, обострением конкуренции с транснациональными корпорациями на внутреннем национальном рынке с последующей адаптацией примененных методов и инструментов стратегического управления к российским условиям хозяйствования, увеличением числа факторов, негативно влияющих на нормальный ход воспроизводственного процесса, изменением роли и статуса предприятий в национальной экономики и приданием им статуса основного звена обеспечения устойчивого роста конкурентоспособности и благосостояния российской нации. Актуальность модернизации системы управления промышленностью страны неоднократно подчеркивалась в Посланиях Президента РФ Федеральному собранию, необходимость такой модернизации, направленной на рост эффективности стратегического управления в масштабах секторов и отраслей национальной экономики давно осознана как в системе государственного управления отдельными секторами, отраслями и комплексами промышленности страны, так и самими промышленными предприятиями. Расширение сферы применения стратегического управления, внедрение новых методических и методологических подходов к организации производства с использованием принципов стратегии и комплексности позволит повысить эффективность целевых комплексных программ, имеющих существенное народнохозяйственное значение, обеспечить высокое качество процессов выработки, рассмотрения, реализации и контроля управленческих решений с точки зрения комплексного учета их актуальности и возможных последствий, в конечном итоге – положительно скажется на конечных результатах деятельности промышленных предприятий за счет повышения точности и обоснованности, а значит, увеличения положительных и снижения негативных последствий принимаемых управленческих решений.

Безусловно, и вопросам стратегического управления, и вопросам эффективности работы промышленности в целом, и вопросам повышения результативности и качества работы ее отдельных отраслей и предприятий в отечественной и зарубежной литературе в предыдущие годы было уделено немало внимания.

Среди отечественных ученых-экономистов, имеющих солидные разработки в данном направлении, необходимо отметить Алексеева А.А., Алтухова А.Г., Арефьева В.И., Белоусова А.С., Вайнштейна С.Ю., Виханского О.С., Гончарова В.В., А.В., Гуркова И.Б., Данилина Г.В., Дмитриева Я.В., Жихаревича Б.С., Землякову Г.Л., Ильюшонка С.Е., Индрисова А.С., Казакова М.П., Кузнецова В.А., Кузнецова В.В., Люкишнова А.Н., Минько Э.В., Морозова В.В,, Мышенкова К.С., Петренко И.М., Попова Е.Б., Посунько Н.С., Радаева В.В., Романова А.Е., Рубина Ю.Б., Светунькова С.Г., Сергеева В.Н., Селищева А.С., Тренева Н.Н., Черкасского Я.И., Яхъяева М.А.

Из зарубежных исследователей в области стратегического управления необходимо выделить Ансоффа И., Беста М., Букереля Ф., Дункана Д., Долена Д., Дойля П., Дайана А., Друкера П., Кэмпбэлла Д., Ламбена Ж., Линдсея Д., Маршалла А., Портера М., Райса Э., Робинсон Дж., Салена П., Стрикленда А., Траута Д., Томпсона А., Уотермена Р., Хамела Г., Хайека Ф., Харрингтона Х., Чемберлена Э., Шумпетера И., Якокку Л. и других.

Однако, несмотря на их большой вклад в развитие идей в данном научном направлении экономической науки, многие проблемы здесь так и остались малоизученными. Прежде всего, это концепция организации стратегического управления на промышленных предприятий, состав и функциональная направленность стратегического управления, методы оценки уровня стратегичности корпоративного менеджмента. Актуальным остается применение научных достижений в промышленности страны, адаптация предлагаемого инструментария к практическим нуждам и потребностям отечественных промышленных предприятий.

Это и предопределило цель и задачи данного диссертационного исследования.

Целью настоящей работы явилась разработка предложений и рекомендаций по повышению эффективности и качества стратегического управления в тароупаковочной промышленности России.

Задачами, вытекающими из данной поставленной цели, явились:

─ критическое обобщение отечественного и зарубежного опыта по стратегическому управлению и менеджменту, по управлению в промышленности на национальном и региональном уровне, представлений отечественных и зарубежных ученых-экономистов, работающих в данной области;

─ расширение указанных идей и представлений за счет применения концепции стратегической вовлеченности, направленной на совмещение векторов развития основных участников стратегического управления в промышленности страны, предложения ряда новых для экономической науки терминов и определений;

─ исследование влияния уровня стратегического управления на динамику, факторы и тенденции эффективности и качества работы предприятий тароупаковочной промышленности страны и регионов (на примере Южного Федерального округа);

─ определение наиболее перспективных путей и направлений совершенствования стратегического управления промышленными предприятиями – с целью роста их доли на внутренних и внешних рынках, с последующим завоеванием доминирующего положения на этих рынках.

Объектом для исследования были взяты промышленные предприятия тароупаковочной промышленности Южного Федерального округа.

Предметом исследования стали экономические отношения, возникающие в системе стратегического управления на предприятиях тароупаковочной отрасли.

Методической и теоретической основой диссертационного исследования явились труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов, посвященные проблемам стратегического управления промышленностью в странах, имеющих многовековой опыт в данной области (США, Франции, Италии, Испании и т.д.).

Нормативно-правовую основу исследования составили Гражданский Кодекс Российской Федерации, нормативы государственной системы стандартизации, постановления Правительства Российской Федерации и его отдельных министерств, комитетов, агентств и служб, публиковавшихся в бюллетенях и в других официальных источниках, используемых на территории Российской Федерации.

В основу диссертационного исследования был положен диалектический метод рассмотрения экономических процессов и явлений. Были применены также методы – монографический, типизации, группировок, классификации, синтеза и анализа. Последние включили в себя методы экономического и статистического анализа, сравнительные методы (сравнения абсолютных величин, процентного, индексного сравнения), системный, структурно-балансовый, интегральный, выборочный, дисперсионный.

Для обеспечения достоверности выводов и обобщений во всех случаях исходная цифровая информация приводилась к сравнимому и сопоставимому виду (объемы производства и производительность труда в сопоставимых ценах базового года исследования). Данные Федеральной службы государственной статистики и Краснодарского краевого комитета государственной статистики подвергались счетной и встречной проверке, при выявленных при этом расхождениях цифровая информация дополнительно уточнялась и перепроверялась. Временной интервал динамических рядов показателей определялся наличием последней опубликованной в официальных изданиях Федеральной службы государственной статистики России цифровой информацией о них.

Рабочая гипотеза диссертационного исследования заключается в необходимости применения комплекса методических подходов при организации стратегического управления промышленными предприятиями и отраслями с целью захвата стратегической инициативы в процессе реализации стратегического замысла, направленного на доминирование на национальном и мировых рынках промышленной продукции.

Область исследования. Диссертационная работа выполнена в соответствии с пунктом 15.13 «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов» специальности 08.00.05 – «экономика и управление народным хозяйством: промышленность» Паспорта специальностей ВАК.

Основные положения диссертационного исследования, выносимые на защиту:

1. Стратегическое управление промышленным предприятием означает учет в управлении максимально возможного числа факторов в максимально широком количестве функциональных областей. Расширение сфер и объектов мониторинга и планирования в ходе осуществления стратегического управления промышленным предприятием направлено на повышение качества выявления, анализа и оценки рыночных шансов и рисков, предоставляющих предприятиям возможности для реализации той или иной стратегии, актуальной на релевантном рынке промышленной продукции. Стратегическое управление становится актуальным в условиях существования стратегической группы – предприятий, расположенных на одной территории и выпускающих схожую продукцию.

2. Роль стратегического управления в условиях конкуренции определяется не только необходимостью совершенствования всех процессов, осуществляемых на промышленном предприятии и доведении их до ранга конкурентных преимуществ, но и необходимостью качественного роста, реализуемой только через внедрение управленческих инноваций. Программа совершенствования стратегического управления на промышленном предприятии должна быть направлена как на совершенствование эффективности бизнес-процессов и снижение их ресурсоемкости в стандартных ситуациях, так и на выработку действенных управленческих решений в ситуациях, которые являются для менеджмента предприятия новыми и требуют немедленного разрешения. Отсутствие реальной возможности прогнозирования таких ситуаций, связанное с несовершенством процедур стратегического управления на промышленном предприятии должно компенсироваться методологическим подходом, сочетающим принципы целеуказания, свободы принятия управленческих решений, поощрения инициативы и эффективного контроля производственной деятельности.

3. В условиях либерализации внешней торговли и обострения международной конкуренции стратегического управления на уровне предприятий недостаточно для доминирования на уровне отраслевых рынков, для этого необходима организация стратегического управления на уровне отрасли и промышленности страны в целом. Захват стратегической инициативы на релевантном рынке и создание на его базе основы для дальнейшего роста невозможны без координации действий предприятий и государства, такой захват подразумевает агрессивную и рискованную инвестиционную политику, кадровую политику, ценовые войны, неценовую конкуренцию.

4. При реализации стратегического управления в масштабах отраслей и секторов экономики необходим дифференцированный подход к предприятиям, реализующим стратегию развития и предприятиям, реализующим стратегию устойчивости.

5. Оценка качества стратегического управления промышленным предприятием основана на исследовании с помощью взаимодополняющих расчетных и аналитических методов его текущего состояния, проблем и перспектив, понимания стратегической конъюнктуры на микро и макро уровне, учета деятельности кластеров и стратегических групп в составе отраслей и регионов.

6. Стратегическое управление в качестве инструмента преодоления риска в условиях неопределенности, сопутствующих принятию любого управленческого решения, предполагает активизацию интеллектуального ресурса на промышленных предприятий, вовлечение персонала предприятия в процесс управления им через программы вовлечения, повышение значимости личного фактора в процессе реализации основных направлений стратегического менеджмента на предприятиях, в отраслях и комплексах.

Научная новизна данной диссертационной работы состоит в обосновании автором направлений стратегического управления на примере тароупаковочной отрасли промышленности страны и в разработке методических и методологических подходов к совершенствованию стратегического менеджмента. В процессе реализации авторского подхода получены следующие научные результаты:

─ уточнено содержание стратегического управления промышленным предприятием в составе промышленных кластеров, учитывающее необходимость оценки наличия и тесноты межхозяйственных связей, выделении областей риска и неопределенности в составе внешней среды промышленного предприятия, что позволяет повысить качество прогнозирования развития промышленных комплексов, а также оценивать возможные последствия факторов внешней среды на конечные результаты их хозяйственной деятельности;

─ дана авторская трактовка концепции стратегической вовлеченности, реализуемой через рассмотрение промышленных предприятий и комплексов в качестве потребителей общественно полезных услуг, предоставляемых государством, что выражается в учете целей устойчивого развития промышленности и качества стратегического производственного менеджмента в виде базисных детерминантов при формировании государственных программ поддержки, в составлении бюджетов различных уровней, и, в свою очередь, позволит обеспечить сбалансированное развитие промышленных комплексов, в значительной мере влияющих на ускорение социально-экономического развития страны;

─ обоснован концептуальный подход к рыночному стратегическому управлению на примере предприятий тароупаковочной промышленности, базирующийся на концентрации управленческих функций на национальном и региональном уровнях, на использовании сочетания принципов постановки стратегических целей и задач на основе свободы принятия решений, поощрения хозяйственной инициативы и эффективного контроля, широком применении понятий стратегической инициативы и стратегического замысла что позволит существенно снизить ресурсоемкость развития отраслей и конкретных предприятий, а также придать их развитию прогнозируемый и устойчивый характер, реализовать замкнутый цикл в системе выработки и реализации стратегических управленческих решений;

─ более полно выявлена роль личного фактора в стратегическом управлении, заключающаяся в компенсации неопределенности при составлении и реализации сценариев стратегических планов и прогнозировании возможных отклонений при их реализации, что даст возможность управленческого обследования, анализа и оценки, а также планирования эффективности деятельности предприятий;

─ предложены методические подходы к формированию механизмов учета и контроля работы промышленных кластеров в стране и региона, заключающихся в ранжировании субъектов, составляющих кластер с точки зрения неопределенности их влияния на хозяйственную деятельность предприятия, что позволит на их основе сформировать эффективные методики использования всех видов ресурсов и повышения качества выпускаемой продукции;

─ уточнены специфические условия к формированию межхозяйственных связей между предприятиями консервного кластера на основе принципов консолидации собственности и делового партнерства, кластерного анализа, обоснованы предложения по модернизации системы подготовки специалистов по стратегическому управлению в промышленности с углубленным изучением методов кластерного анализа, что позволит разрабатывать предложения по более полному использованию преимуществ материально-технической и производственной кооперации между предприятиями и организациями промышленных кластеров.

Практическая значимость данной диссертационной работы состоит в том, что в ней:

─ показаны динамика, факторы и тенденции изменения финансово-хозяйственной деятельности предприятий тароупаковочной промышленности, что даст возможность повысить качество планирования и прогнозирования трендов промышленного развития;

─ даны предложения и рекомендации по улучшению стратегического управления, анализа и менеджмента на предприятиях тароупаковочной промышленности страны и Южного федерального округа, направленные на интенсификацию их деятельности;

─ результаты исследования могут быть применены работниками государственных и региональных властных структур при формировании ими целевых комплексных программ стратегического управления промышленными кластерами, что позволит улучшить качество этих программ и координацию связей внутри кластеров;

─ результаты проведенного исследования могут быть использованы и в учебной работе экономических вузов и факультетов при обучении студентов экономике промышленности, экономике пищевой промышленности, стратегическому управлению и менеджменту, а также научными работниками, ведущими свои исследования в данной и в смежных областях знаний, что улучшит целевую направленность обучения и исследований в этой области управления.

Основные положения и выводы данной диссертационной работы докладывались и обсуждались на научно-практических конференциях в г. Москве (2005, 2006 гг.), Санкт-Петербурге (2006 г.), Ростове-на-Дону (2005 г.), Темрюке (2006 г.), а также публиковались в материалах периодической печати.

По теме исследования ее автором опубликовано 6 печатных работ общим объемом 4,0 печатных листа, в том числе по списку ВАК – 2 печатные работы объемом 1,3 печатных листа.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определены цель, задачи объект и предмет исследования, приведены теоретико-методологические основы исследования научной проблемы, проанализирована степень ее разработанности, указаны научная новизна и практическая значимость диссертационной работы, а также положения, выносимые на защиту.

В первой главе «Теоретические основы современного стратегического управления в промышленности» охарактеризована поставка проблемы исследования, рассмотрены современные подходы к решению стратегических задач на промышленных предприятиях, предложена концепция стратегической вовлеченности, рассмотрены современные подходы к оценке стратегичности управления промышленными предприятиями, описана авторская методика оценки стратегического управления, основанная на использовании экспертных и расчетных показателей.

Проведенное исследование позволило получить следующие выводы:

─ в рамках современного подхода к организации стратегического управления стратегия рассматривается в виде комплекса целей, стоящих перед предприятием в каждый конкретный момент времени и средств достижения этих целей. Вне зависимости от конкретной отраслевой специфики, каждое предприятие в той или иной мере реализует свою стратегию в следующих функциональных областях: рабочая сила, закупочная деятельность и снабжение, исследования и разработки, финансы и контроль, производственная специализация, целевые рынки, маркетинг, продажи, оптовые каналы сбыта, производство;

─ современные подходы к организации стратегического управления в отраслях промышленности не учитывают характера взаимосвязей между предприятиями в составе кластеров и стратегических групп и уровня неопределенности этих связей, что нивелирует синергетический эффект от совместной работы подобных форм промышленной кооперации и интеграции, препятствует разработке и реализации стратегических планов развития отраслей и секторов экономики страны;

─ активно предлагаемые в последнее время стратегии развития промышленности страны на основе активной государственной политики характеризуются отсутствием четких взаимосвязей между стратегией государства в отношении промышленности и промышленных предприятий, кроме того, остается актуальной проблема внедрения этих стратегий в практическую деятельность промышленных предприятий и отраслей. Четкая научная логика абсолютно не работает в условиях российских реалий, когда интересы промышленности страны практически полностью игнорируются государством, которое в лучшем случае их не замечает, а в худшем – активно препятствует любому развитию;

─ существует острая потребность в поиске нового вида стратегического ресурса, который позволит выработать и объединить стратегии государства и промышленности страны, разработать понятную и дееспособную политику развития перерабатывающих отраслей промышленности, прекратить процессы недобросовестного банкротства и рейдерства в базовом секторе экономики страны. Очевидно, что организация стратегических процессов развития в промышленности принесет за собой и целый комплекс социально-экономических эффектов. В конечном итоге должен поменяться императив российской нации, не имеющий сегодня четкого вектора развития;

─ любое управленческое решение, принимаемое в рамках корпоративной стратегии, несет в себе элемент неопределенности, который компенсируется профессионализмом и активными действиями руководителей предприятия. Именно в противостоянии новым, не поддающимся выявлению, измерению и управлению рискам и состоит роль руководителя, определяющая его место в реализации корпоративной стратегии;

─ предлагаемый нами подход к организации стратегического управления промышленностью страны включает в себя: установление единого стандарта в мониторинге, анализе и оценке ситуации, принятии управленческих решений на всех уровнях корпоративного и государственного управления; ликвидацию догматизма в организации корпоративного и государственного управления, максимальное поощрение самостоятельности и инициативы корпоративного менеджмента в рамках общенациональной стратегии развитии; приучение управленческих кадров всех уровней управления к самостоятельности, быстрому, а потому действенному и эффективному управлению в рамках стратегии предприятия; создание единой и прозрачной системы контроля управленческих решений и повышение уровня ответственности менеджеров всех уровней и сфер управления за реализацию общенациональной стратегии, а в ее рамках – стратегий более мелких субъектов;

─ итогом совместного претворения в жизнь предлагаемых принципов в рамках организации стратегического управления на различных уровнях хозяйствования, должно стать сочетание свободы в решении экономических задач и личной инициативы менеджеров. Такое сочетание является безусловным конкурентным преимуществом стратегического порядка, поскольку повышает гибкость и эффективность принимаемых и реализуемых управленческих решений, снижает время реакции, учитывает при реализации стратегии «личный фактор» менеджеров (их способность выявлять и реализовывать скрытые потенциальные возможности, проистекающие из конкретики складывающейся обстановки и трудно выявляемые с других уровней управления). В свою очередь, предлагаемый стратегический подход прекрасно сочетается с конкурентными преимуществами в других областях, позволяя реализовывать стратегический замысел и захватывать стратегическую инициативу;

─ на основе предлагаемого подхода появляется возможность практического использования концепции стратегической вовлеченности, которая рассматривает предприятия как внутренних потребителей услуг государства и определяет необходимость координации векторов развития предприятий (отраслей) и государства;

Любое действие, предпринимаемое в рамках корпоративной стратегии, осуществляется в условиях неопределенности и риска, осложненных независимой, маскируемой и трудно выявляемой политикой конкурентов. Такое положение дел становится постоянным и неисчерпаемым источником изменений экономической конъюнктуры. Различные организационные трудности и сопротивление конкурентов еще больше усиливают неопределенность, снижая до нуля точность прогнозов и повышая значимость фактора времени в реализации корпоративной стратегии.

Проведенные нами исследования показали, что руководитель каждого промышленного предприятия имеет собственное представление об экономической конъюнктуре, стратегических возможностях и опасностях, замыслах и деятельности конкурентов. Очевидно, что управленческое решение каждого вышестоящего руководителя, с одной стороны, должно четко указывать конкретное направление корпоративной стратегии, а с другой – учитывать постоянное обновление обстановки и предоставлять руководителям нижестоящего уровня максимально возможную свободу в реализации стратегии, которая будучи помноженная на профессионализм, и даст победу в каждой конкретной ситуации. Более того, управленческое решение любого руководителя устаревает уже в момент его принятия, поскольку существует временной лаг между выявлением «стратегического окна», его идентификацией, выработкой программы действий в рамках корпоративной стратегии и ее реализации. Коррективы корпоративной стратегии ложатся на плечи руководителей низшего уровня управления и непосредственно исполнителей и не могут и не должны выполняться руководителями среднего и высшего звена. Вместе с тем, руководители этих уровней несут ответственность уже не только за количество и качество принимаемых управленческих решений, но и за систему реализации стратегии, предусматривающую инициативные действия нижестоящих уровней управления по реализации стратегического замысла. В случае нарушения этого принципа корпоративная стратегия теряет гибкость, становится догматичной, массивной и неэффективной в быстро меняющихся условиях остроконкурентной деловой среды.

Практическое применение такого подхода к реализации корпоративной стратегии предполагает реализацию следующих задач:

1) установление единого стандарта в мониторинге, анализе и оценке ситуации, принятии управленческих решений на всех уровнях корпоративного и государственного управления;

2) ликвидация догматизма в организации корпоративного и государственного управления, максимальное поощрение самостоятельности и инициативы корпоративного менеджмента в рамках общенациональной стратегии развитии;

3) адаптация управленческих кадров всех уровней управления к самостоятельности, быстрому, а потому действенному и эффективному управлению в рамках стратегии предприятия;

4) создание единой и прозрачной системы контроля управленческих решений и повышение уровня ответственности менеджеров всех уровней и сфер управления за реализацию общенациональной стратегии, а в ее рамках – стратегий более мелких субъектов.

Итогом совместного претворения в жизнь предлагаемых принципов в рамках организации стратегического управления на различных уровнях хозяйствования, должно стать сочетание свободы в решении экономических задач и личной инициативы менеджеров. Такое сочетание является безусловным конкурентным преимуществом стратегического порядка, поскольку повышает гибкость и эффективность принимаемых и реализуемых управленческих решений, снижает время реакции, учитывает при реализации стратегии «личный фактор» менеджеров (их способность выявлять и реализовывать скрытые потенциальные возможности, проистекающие из конкретики складывающейся обстановки и трудно выявляемые с других уровней управления). В свою очередь, предлагаемый стратегический подход прекрасно сочетается с конкурентными преимуществами в других областях, позволяя реализовывать стратегический замысел и захватывать стратегическую инициативу.

Применение рассматриваемого подхода к организации стратегического управления делает возможным реализацию концепции «стратегической вовлеченности», которая рассматривает предприятия как внутренних потребителей услуг государства и определяет необходимость координации векторов развития предприятий (отраслей) и государства.

В сегодняшних российских реалиях актуальным становится «стратегическое вовлечение», суть которого сводится к выработке и эффективной реализации единых для государства и бизнеса целей, направленных на реальный рост благосостояния всей российской нации. В этом случае возникает необходимость реализации следующей принципиальной схемы управления:

1) государство в лице высших руководителей страны, ответственных за формулирование целей общенационального развития и контроль за их достижением;

2) государство в лице структуры управления промышленностью страны, сочетающей в своей работе движение в направлении общенациональных целей, свободу и инициативу в принятии управленческих решений, всеобъемлющую ответственность за результаты работы промышленного сектора экономики страны;

3) промышленные предприятия, объединенные с государством единым пониманием обстановки и целями развития, действующие на тех же стратегических принципах и реализующие социальную ответственность бизнеса в виде роста занятости, доходов своих работников и их домохозяйств, снижения ожиданий риска, повышении уверенности в будущем.

Текущее понимание стратегической ситуации в отношении национального развития и развития промышленности в частности полностью противоречит традиционно сложившимся в промышленно развитых странах принципам организации управления. Министерство промышленности и энергетики РФ не имеет всех необходимых полномочий по организации стратегического управления промышленностью страны, оставаясь номинальным участником, а по сути – формальным наблюдателем, не имеющим реальной возможности управлять процессами развития в промышленности.

Сегодня существует разрыв между декларируемыми государством целями (в том числе ростом национальной конкурентоспособности) и возможностями промышленности страны, обусловленный отсутствие единой структуры управления промышленностью (сегодня в стратегическом управлении промышленностью участвуют до 89 организаций, и каждая – со своими целями и вектором развития). Представители государства активно используют свои властные полномочия в личных целях, что в условиях отсутствия системы контроля стратегического управления на корню подрывает все инициативы промышленных предприятий в части развития. Промышленные предприятия в этих условиях нашли единственно верный способ – маскировку и упор на своем бедственном положении. Для реализации стратегической вовлеченности все действующие игроки, заинтересованные в развитии национальной промышленности и достижении через это развитие общенациональный целей, должны скоординировать векторы своего развития, только при таком уровне стратегической вовлеченности промышленные предприятия в своей основной массе смогут активно развиваться, а государство – посредством их развития решать свои стратегические цели.

Реализация концепции стратегической вовлеченности в стратегическом управлении промышленностью страны возможна в следующей логической последовательности:

1. Организация стратегического управления промышленностью страны

1.1. Создание структуры стратегического управления

1.2. Передача структуре стратегического управления соответствующих полномочий и осуществление деятельности на принципах единоначалия и ответственности

2. Организация стратегического вовлечения на уровне государства и предприятий с использованием методологии кадрового вовлечения

2.1. Стратегическое вовлечение государственных служащих

2.2. Стратегическое вовлечение предприятий

Стратегическое вовлечение работников государственной структуры управления промышленностью и промышленных предприятий необходимо осуществлять в соответствии с методологией, включающей в себя этапы понимания, воодушевления, реализации и удержания.

Целью этапа понимания является определение набора эмоциональных и рациональных посылов, способных повлиять на поведение персонала, мер, способных вовлечь работников и изменить их поведение. Реальными действиями на этом этапе стратегического вовлечения могут стать: интервью с государственным и корпоративным менеджментом, лидерами спонтанных групп, работниками; аудит государственной и корпоративной культуры, каналов коммуникаций, отношений работников; сбор реальных историй из внутренней жизни государства и промышленных предприятий, правдиво иллюстрирующих управленческую ситуацию.

Целью этапа воодушевления является создание вдохновляющей стратегии и плана действий, что в свою очередь предусматривает разработку иерархического сообщения, адаптированного для каждого уровня иерархии, разработку наглядной интерпретации сложных концепций, создание историй и легенд, иллюстрирующих основные принципы общегосударственной и корпоративной морали.

Целью этапа реализации должно стать убеждение и консолидация ключевой аудитории – государственных и корпоративных менеджеров. Этот этап включает в себя следующие действия: работа с целевыми группами, коммуникационная деятельности, кампании по развитию вовлечения.

Целью этапа удержания является переведение решения стратегических задач на операционный уровень, достижение коренных изменений в императиве. К действиям этого этапа относятся создание памяток, гидов и инструкций, номинации на звание «лучший», тренинги в области улучшения эффективности, итоговые замеры.

Суть стратегического вовлечения сводится к выработке и эффективной реализации единых для государства и бизнеса целей, направленных на реальный рост благосостояния всей российской нации. В этом случае возникает необходимость реализации следующей принципиальной схемы управления: государство в лице высших руководителей страны, ответственных за формулирование целей общенационального развития и контроль за их достижением; государство в лице структуры управления промышленностью страны, действующей на основе единоначалия и сочетающей в своей работе движение в направлении общенациональных целей, свободу и инициативу в принятии управленческих решений, всеобъемлющую ответственность за результаты работы промышленного сектора экономики страны; промышленные предприятия, объединенные с государством единым пониманием обстановки и целями развития, действующие на тех же стратегических принципах и реализующие социальную ответственность бизнеса в виде роста занятости, доходов своих работников и их домохозяйств, снижения ожиданий риска, повышении уверенности в будущем.

Реализация концепции стратегической вовлеченности в стратегическом управлении промышленностью страны возможна в следующей логической последовательности: организация стратегического управления промышленностью страны (создание структуры стратегического управления, передача структуре стратегического управления соответствующих полномочий и осуществление деятельности на принципах единоначалия и ответственности); организация стратегического вовлечения на уровне государства и предприятий с использованием методологии кадрового вовлечения (стратегическое вовлечение государственных служащих, стратегическое вовлечение предприятий);

Стратегическая инициатива является решающим, ключевым моментом в стратегическом управлении. Стратегическая инициатива – это продолжительное давление (влияние) с целью постоянного накопления все больших преимуществ в развитии, наращивания стратегических позиционных преимуществ в конкурентной борьбе – с последующей их реализацией при переходе к ярко выраженным наступательным действиям в этом процессе. В основе стратегической инициативы должен лежать стратегический замысел, имеющий своей целью резкое изменение обстановки, благоприятное для его инициатора. Таким замыслом может быть, например, революционное изменение технологий изготовления, массированное внедрение новых материалов, активная разработка и внезапное внедрение новых форм неценовой конкуренции, введение на фоне опорных решений новых методов управления в условиях риска и неопределенности и т.д. Стратегический замысел, как правило, не лежит на поверхности и требует глубинного изучения ситуации, допускает повышенную степень риска, как правило, неординарен, в большинстве случаев основан на применении интуитивных и эвристических методов обоснования и принятия решений. Стратегический замысел требует проведения многовариантных расчетов прогностического характера на ряд периодов (ходов) вперед, с максимальным учетом фактора неожиданности для конкурентов отрасли или региона, и с оперативным воздействием на складывающуюся финансово-хозяйственную ситуацию. Стратегический замысел и стратегическая инициатива способны обеспечить эффективность стратегического управления только в том случае, если обеспечена должная маневренность ресурсами и наличие достаточного количества стратегических резервов для этой цели.

Стратегическое управление, на наш взгляд, должно, в конечном счете, найти свое отражение в установлении для этой цели целевых стратегических ориентиров и целевых стратегических нормативов.

Целевыми стратегическими ориентирами логично, по нашему мнению, считать конкретные характеристики генеральной цели и целей всех других уровней развития экономических объектов на национальном и на региональном этапах управления.

В свою очередь, целевыми стратегическими нормативами можно считать количественные цифровые задания, достижение которых означает поэтапное приближение к целевым стратегическим ориентирам развития экономических объектов.

В этой связи, выдвинутую Президентом Российской Федерации национальную идею – создание конкурентоспособной экономики в стране можно, в соответствии с вышесказанным, считать классическим образцом целевого стратегического ориентира, а выдвинутую им же задачу удвоения за 10 лет валового внутреннего продукта (ВВП) – образцом целевого стратегического норматива.

На более продолжительный срок, до 2050 года возможен, например, следующий предлагаемый вариант целевых стратегических нормативов экономического развития страны (рис.1)

Во второй главе диссертации «Особенности стратегического управления в тароупаковочной промышленности» на примере отрасли производства жестяной тары рассматриваются динамика, факторы и тенденции развития, анализируется внешняя торговля консервированными товарами, исследуется рынок жестяной тары Южного Федерального округа, дается расширенная характеристика качества стратегического управления на предприятиях-производителях жестяной тары, оценка внешней среды предприятий.

Проведенное нами исследование позволило получить следующие результаты:

─ в 2004 г. в Южном Федеральном округе было выпущено 16,65% общероссийского выпуска консервов. В 2005 г. спад объемов производства консервированной продукции в округе составил 117,1 Муб или 10%, хуже всего дела обстояли в Республике Адыгея (спад 43%), Республике Северная Осетия-Алания (спад 40%), Ставропольском крае (спад 43%), Астраханской области (26%), Волгоградской области (28%), Ростовской области (37%). Рост объемов производства консервов в 2004 г. был зафиксирован в Республике Дагестан (14%), Кабардино-Балкарской республике (7%), Карачаево-Черкесской республике (7%), Краснодарском крае (1%). В 1 квартале 2006 г. в округе было выпущено 162,2 Муб консервов. Наибольшими объемами производства консервированной продукции среди регионов ЮФО выделялись Краснодарский край (52,47% выпуска консервов в ЮФО), Кабардино-Балкарская Республика (18,55%).

ЦЕЛЕВЫЕ НОРМАТИВЫ РФ

Достижение среднего уровня социально-экономического развития индустриально-развитых стран мира (США, Японии, западной Европы, Канады, Китая, Южной Кореи, Австралии) в 2050 году.

ЦЕЛЕВЫЕ НОРМАТИВЫ РФ

|  |
| --- |
| Достижение уровня производительности труда индустриально развитых стран в 2050 году и устойчивого роста показателя на 10-11% в год |

|  |
| --- |
| Достижение продовольственной независимости страны - производство не менее 70% продуктов питания пищевой промышленностью страны |

|  |
| --- |
| Уровень доходов на уровне индустриально развитых стран |

|  |
| --- |
| Производственная и социальная инфраструктура, доступные и качественные транспортные и медицинские услуги, жилье по нормам индустриально развитых стран |

|  |
| --- |
| Расширенное воспроизводство населения (3 ребенка на семью) и достижение средней продолжительности жизни 80 лет при сохранении трудоспособности до 65-70 лет |

|  |
| --- |
| Экспорт продукции более 50% ВВП, не считая экспорта оружия и топливно-энергетических ресурсов |

|  |
| --- |
| Уровень расходов на фундаментальные научные исследования, разработку высоких технологий, альтернативные источники энергии (термоядерный синтез), обновление производственных фондов в размере 10% в год |

Рис. 1. Система стратегических целевых нормативов развития национальной экономики России до 2050 года.

─ за период 2003-2005 гг. наметилась устойчивая тенденция к росту производства жестяной тары для консервной промышленности, обусловленная ростом объемов выпуска продукции: в 2003 г. было произведено 3861 миллионов жестяных банок, в 2004 г. – 3949 миллионов, в 2005 г. этот показатель составил 4100 миллионов, в 2006 г. – прогноз 4300 миллионов. В Южном Федеральном округе темпы роста масштабов выпуска пищевой жестяной тары составили 12,5% в 2005 г., в 2004 г. было произведено 320 миллионов банок, в 2005 г. – 360 миллионов) (табл. 1).

Таблица 1

Основные показатели деятельности консервной и тароупаковочной промышленности России

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2003г. | 2004г. | 2005г. | 2006г.  (прогноз) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Число действующих предприятий, ед. |  |  |  |  |
| Специализированные производители жестяной банки | 34 | 31 | 33 | 30 |
| потребители жестяной банки | 244 | 261 | 270 | 260 |
| Среднегодовая численность  промышленно-производственного персонала, тыс. чел. | 512 | 589 | 620 | 600 |
| Индексы роста промышленного производства |  |  |  |  |
| цепные (в % к предыдущему году) | 128 | 114 | 115 | 120 |
| Выпуск жести для производства жестяной банки, тыс. т | 341 | 327 | 330 | 325 |
| Консервы в жестяной банке, Россия,  миллионов условных  банок | 2953 | 3372 | 3450 | 3500 |
| Консервы в жестяной банке, ЮФО,  миллионов условных  банок | 268 | 328 | 371 | 380 |
| Производство жестяной банки для пищевых продуктов |  |  |  |  |
| Россия, миллионов банок | 3861 | 3949 | 4100 | 4300 |
| ЮФО, миллионов банок | 290 | 320 | 360 | 390 |
| Экспорт белой жести, т | 151233 | 140681 | 145000 | 147000 |
| Экспорт белой жести, тыс. долларов | 93052 | 89372 | 100000 | 900000 |
| Экспорт жестяных банок, т | 1631 | 1658 | 1700 | 1730 |
| Экспорт жестяных банок, тыс. долларов | 2730 | 2805,7 | 30000 | 32000 |
| Импорт консервов в Россию, тыс. долларов | 877644,2 | 816450,4 | 780000 | 760000 |
| Экспорт консервов из России, тыс. долларов | 121557,2 | 118843,3 | 120000 | 125000 |

;

На протяжении 2003-2005 гг. консервная промышленность России переживала период структурных изменений. Относительно стабильным оставалась число производителей жестяной банки (на конец 2005 г. по прогнозу Министерства сельского хозяйства и продовольствия РФ он должно составить 33 производителя, в том числе в июле 2005 г. началось производство на Чеховском жестебаночном заводе «Жестьупак» сварной банки, мощность завода 250 миллионов банок в год). Число потребителей жестяной банки в 2003-2005 гг. демонстрировало положительную тенденцию: за этот период их число выросло с 244 до 270. Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала на предприятиях консервной промышленности страны выросла за период 2003-2005 гг. с 512 до 620 тыс. чел., главным образом за счет возникновения новых малых и средних консервных предприятий. Объемы выпуска продукции в консервной промышленности страны росли устойчивыми темпами, в 2006 г. прогнозируется рост объемов выпуска по сравнению с 2004 г. на 15%.

Выпуск белой жести для производства жестяной тары колебался за рассматриваемый период в пределах 327-341 тыс. т, из этого объема примерно половина продукции (2003 г. – 151 тыс. т, 2004 г. – 140 тыс. т, 2005 г. – 145 тыс. т.) шла на экспорт. За этот же период экспорт жестяных банок из Россию стабилизировался на отметке 1600-1700 тонн.

За рассматриваемый период производство консервированной продукции в жестебанке в России выросло на 497 млн. условных банок: с 2953 муб в 2003 г. до 3450 муб. в 2005 г. В Южном Федеральном округе наблюдалась схожая тенденция: рост производства составил 103 муб с 268 муб в 2003 г. до 371 муб в 2005 г. Среди причин такого состояния дел необходимо отметить расширение масштабов выпуска продукции на консервных заводах иностранных производителей, структурную перестройку консервной промышленности и появление консервных холдингов на базе крупных консервных заводов, ввод в действие новых предприятий. Эти факторы повлияли на начавшееся импортозамещение и снижение объемов импорта консервов в Россию, которое в 2005 г. должно сократиться на 36 450 тыс. долларов по сравнению с 2004 г.

За период 2003-2005 гг. наметилась устойчивая тенденция к росту производства жестяной тары для консервной промышленности, обусловленная ростом объемов выпуска продукции: в 2003 г. было произведено 3861 миллионов жестяных банок, в 2004 г. – 3949 миллионов, в 2005 г. этот показатель прогнозируется на уровне 4100 миллионов с ростом от уровня предыдущего года на 3,8%. В Южном Федеральном округе темпы роста масштабов выпуска пищевой жестяной тары составили 12,5% в 2005 г., в 2004 г. было произведено 320 миллионов банок, в 2005 г. – 360 миллионов).

В Южном Федеральном округе в 2005 г. доля сварной банки соответствовала среднему уровню по консервной промышленности страны (19%), однако производители выпускали достаточно большое количество цельнотянутой банки (в 2005 г. 32 миллиона банок или 9% общего объема производства). Производство морально устаревшей спаянной жестяной банки продолжалось в основном на предприятиях-производителях консервной продукции, имевших собственное жестебаночное производство.

В третьей главе диссертации «Предложения по совершенствованию стратегического управления на предприятиях тароупаковочной промышленности» сформулирован комплекс направлений повышения эффективности стратегического управления на предприятиях тароупаковочной отрасли. Он включает конкретные мероприятия в следующих областях: совершенствование коммуникативных процессов внутри предприятия; совершенствование коммуникативных процессов предприятия с контактными аудиториями во внешней среде; повышение эффективности обслуживания потребителей; обучение работе разных подразделений на общий результат; продуктовые инновации; рационализацию процесса принятия управленческих решений (рис. 2). Такой комплексный подход позволит предприятиям подойти системно и стратегично к основным тенденциям своего развития, организовать действительно стратегическое направление, направленное на непрерывный рост конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках.

Рационализировать процесс принятия управленческих решений

Повысить уровень внедрения продуктовых инноваций

Новые продукты с упаковкой в жестяную тару

Новые виды тары с применением жести

Новые способы открывания

Новые типоразмеры жестяной тары

Обучить подразделения предприятия работе на общий результат

Внедрить информационные системы управления: CRM, ERP

Конечных потребителей - корпоративных заказчиков и домохозяйства

Непосредственных потребителей - промышленных предприятий консервной, химической, лакокрасочной промышленности

Повысить эффективность обслуживания потребителей

Прочие контактные аудитории

Поставщики

Отраслевые и межотраслевые конкуренты

Потребители

Разработать сценарии работы с покупателем в условиях срыва договорных отношений

снизить ресурсоемкость стандартной процедуры приема заказа

Усовершенствовать коммуникационный процесс внутри предприятия

Повысить эффективность стратегического управления предприятием тароупаковочной промышленности

Рис. 2. Пути повышения эффективности стратегического управления на предприятиях тароупаковочной промышленности

Применить ротацию работников между подразделениями предприятия

Вертикальная интеграция и создание промышленных холдингов

Аутсорсинг и деловое партнерство

Усовершенствовать коммуникационный процесс предприятия с контактными аудиториями внешней среды

Одним из основных направлений повышения эффективности стратегического управления в консервном кластере Южного Федерального округа мы считаем углубление интеграции и развитие межхозяйственных связей между предприятиями, составляющими кластер. Такая интеграция возможна между тароупаковочными, консервными предприятиями и специализированными маркетинговыми и консалтинговыми агентствами на базе консолидации собственности и делового партнерства. Достоинствами данных интегрированных структур являются усиление хозяйственных связей и получении синергетического эффекта от совместной деятельности (в виде снижения издержек, повышения качества исходного сырья и готовой продукции и т.д.), повышение адаптивности и конкурентоспособности; расширение функциональности.

Кроме вышеизложенных значительных возможностей дальнейшего улучшения стратегического управления в рассматриваемой нами отрасли промышленности – за счет сформулированных выше приоритетных направлений в этой части и за счет личного фактора представляется целесообразным еще использовать и возможности, заложенные в механизме конкурентной борьбы, такие, например, как непрерывное уточнение целевой ориентации предприятий в перспективных периодах их финансово-хозяйственной деятельности.

Для предприятий консервной и тароупаковочной промышленности наиболее существенными направлениями в этой части являются долгосрочное планирование и последующее выделение средств на перспективные разработки новых материалов, новых технологий, способных снизить потери полезных веществ при консервировании, потери их вкусовых качеств и калорийности, на изыскание способов утилизации и повторного использования жестяной тары, на изыскание возможностей расширения сферы применения продукции отрасли, на изыскание резервов диверсификации ее производства, на изыскание дизайнерских возможностей радикального улучшения привлекательности внешнего вида упаковки, а также на разработку и внедрение новых форм и видов неценовой конкуренции.

Всего этого можно достичь лишь с помощью современных форм и средств реализации подобных задач. Нами предлагается, в частности, одно из таких средств – создание специализированных банков данных для консервной и тароупаковочной промышленности на национальном и региональном уровне.

На региональном уровне подобный банк не требует вложения значительных средств – ни текущих, ни капитальных. Предприятия консервной и тароупаковочной промышленности на паритетных началах, под эгидой соответствующего отраслевого отдела региональной администрации, создают компактное, компьютерное, на основах самоокупаемости, хозяйственное подразделение, предназначенное для обеспечения этих предприятий информацией, необходимой для стратегического управления ими.

Хозяйственное подразделение «Банк данных для стратегического управления тароупаковочной промышленностью» постоянно должно пополнять свою имеющуюся информацию новой и в определенной мере выполнять функции мониторинга в данной среде деятельности в регионе.

В Южном Федеральном округе Российской Федерации, на наш взгляд, в ближайшие 1-2 года при отделе промышленности краевой администрации вполне возможно создать такой банк данных.

В нем, по нашему мнению, целесообразно сосредоточить сведения:

─ о стратегическом планировании и управлении в отечественной и зарубежной промышленности, в ведущих американских и японских корпорациях, в практике китайских, южнокорейских и западноевропейских компаний, о новейших методиках и разработках, ведущихся в этом направлении, о постановке и о целях и задачах долгосрочного прогнозирования и стратегического управления;

─ о результатах проводившихся в последние годы в стране и за рубежом маркетинговых исследований, исследований спроса и деловой конъюнктуры консервной, химической, лакокрасочной и тароупаковочной промышленности;

─ об ассортименте, свойствах применяемых в производстве материалах, о масштабах и тенденциях изменения выпуска ведущих зарубежных консервных, химических, лакокрасочных и тароупаковочных предприятий, в первую очередь, экспортирующих свою продукцию в Российскую федерацию и продающих ее на мировом рынке в значительных размерах;

─ о формах и методах конкуренции в консервной, химической, лакокрасочной и тароупаковочной промышленности, включая неценовую конкуренцию;

─ о структурах производства и управления консервных, химических, лакокрасочных и тароупаковочных предприятий;

─ о ценах и удельных издержках на них;

─ о ведущихся научно-исследовательских, опытно-конструкторских разработках, патентах, лицензиях в области основных потребителей и непосредственно тароупаковочной промышленности, в том числе венчурных;

─ в партнерских и конкурентных отношениях между предприятиями консервной, химической, лакокрасочной и тароупаковочной промышленности на региональном, национальном и международном уровнях;

─ о состоянии финансово-хозяйственной деятельности предприятий, производящих и потребляющих жестяную тару, о их прибыли, рентабельности и доли на региональном, национальном и мировом рынке.

Соотнесение затрат на создание такого банка данных и результатов от его деятельности, по нашим данным и расчетам, следующие (табл. 2).

Таблица 2

Исходные данные, прибыль и годовой экономический эффект от создания в г. Краснодаре в 2007 году банка данных для тароупаковочной промышленности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | Ед. изм. | Величина |
| 1 | Затраты на покупку компьютерной техники на 5-летний период | т.р. | 120 |
| 2 | Ежегодные затраты на ее обслуживание | т.р. | 20\*12=240 |
| 3 | Ежегодные затраты на сбор информации для банка данных | т.р. | 60 |
| 4 | Ежегодная прибыль от предоставления информации тароупаковочным предприятиям | т.р. | 500 |
| 5 | Годовой экономический эффект от создания банка данных | т.р. | 500-(120/5+240+60)=176 |

По данным этой таблицы, ожидаемый экономический эффект в 2007 г. может составить 176 т.р., он представляет собой разницу между предполагаемой прибылью (платой тароупаковочных предприятий за из пользование услугами банка данных) в сумме 500 т.р. и затратами на покупку компьютерной техники (в сумме 120 т.р. в расчете на 5 лет, т.е. 24 т.р.), затратами на ее обслуживание (в сумме 240 т.р.) и затратами на сбор информации (в сумме 60 т.р.).

Величины стоимости компьютерной техники взяты нами для этой таблицы по фактическим данным краснодарских предприятий и организаций.

Величина ежегодных затрат по обслуживанию этой техники рассчитана исходя из среднемесячной зарплаты одного оператора (примерно 20 т.р.), умноженной на число месяцев в году.

Величины ежегодных затрат на сбор информации для банка данных и ежегодных поступлений (прибыли) за пользование этой информацией взяты по данным проведенного нами в 2006 году экспертного опроса ряда краснодарских предприятий и организаций. Величина прибыли при этом не является, на наш взгляд, чрезмерной, так как она складывается из поступлений не одного, а целого ряда тароупаковочных предприятий.

При незначительном первоначальном вложении в создание банка данных в дальнейшем он функционирует в режиме полной окупаемости и приносит своим предприятиям-учредителям прибыль и бесценную информацию, позволяющую им избежать многочисленных ошибок и просчетов в плановой работе, обычно имеющей место в хозяйственной практике при работе без стратегических принципов и ориентиров.

В принципе такие банки могут создаваться и на отдельных крупных консервных, химических, лакокрасочных, тароупаковочных предприятиях, но на них значительно сложнее организовать такую непростую, специализированную деятельность как сбор, систематизацию и оперативное, устойчивое непрерывное представление данных для целевого ориентирования и прогнозирования будущего предприятий и организаций.

Пользуясь банком данных для стратегического управления, учитывая специфику и особенности деятельности тароупаковочной промышленности – такие, как большая зависимость от отраслей-потребителей, от сезонности поставок сырья, от повышенных требований к качеству продукции, как технологическая и организационно-экономическая отсталость от ведущих промышленных отраслей страны, сравнительно небольшая численность персонала, недостаточный уровень его квалификации, низкий уровень оплаты – данный работник осуществляет следующие виды работ по стратегическому управлению:

─ объективную оценку ретроспективного развития и текущего состояния своего тароупаковочного предприятия, на основе чего формирует сценарии и прогнозы его развития, не упуская из виду прогнозы развития отраслей сельскохозяйственного производства, пищевой промышленности, машиностроения, химической и лакокрасочной промышленности, на стыке с которыми функционирует тароупаковочная промышленность;

─ разработку вариантов стратегий развития на 10-15 летний период, с учетом возможного импорта консервной, химической и лакокрасочной продукции из-за рубежа и усиления международной конкуренции на данных сегментах рынка промышленной продукции;

─ оценку возможных результатов осуществления каждой из стратегий, возможных рисков каждого из стратегических замыслов, окончательный выбор оптимальной стратегии для данного тароупаковочного предприятия;

─ подробную, детальную проработку концепции и самого оптимального стратегического плана, определение критериев успешности его реализации;

─ определение ресурсного обеспечения для этой цели, средств и методов ведения конкурентной борьбы, подходов к захвату стратегической инициативы в ней;

─ мониторинг, контроль реализации целей и замыслов стратегического управления на тароупаковочном предприятии, представление итогов этой реализации собственникам (государству или акционерам) предприятия;

─ корректировка, в силу необходимости, стратегических замыслов и идей тароупаковочного предприятия, составление, в связи с этим, нового развернутого стратегического плана его действий в предстоящие годы;

─ подготовка стратегических управленческих решений по его реализации.

По теме диссертационного исследования опубликованы следующие печатные работы:

1.Глухих Л.В., Бут В.В., Куцый А.П. Развитие многоукладности в региональном АПК. // Сборник научных трудов КГАУ.Выпуск 385(413).-Краснодар, 2000.(0,3 п.л.)

2.Глухих Л.В., Скляр В. Организация развития стратегического маркетинга В ОАО «Аэрофлот» // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ № 4-6 (32-34) Краснодар 2006.(0,9 п.л.)

3. Глухих Л.В. Тенденция стратегической вовлеченности в организации стратегического менеджмента промышленностью страны // Научный журнал КубГАУ [электронный ресурс]. – Краснодар, КубГАУ, 2006, №22. Режим доступа: http//ej.kubagro.ru/2006/20. 0,9 п.л.

4. Глухих Л.В. Тенденции развития тароупаковочной и консервной промышленности России // Материалы региональной научно-практической конференции молодых ученых «Научное обеспечение агропромышленного комплекса». Краснодар, КубГАУ, 2006. 0,1 п.л.

6. Глухих Л.В. Параметры и тенденции развития тароупаковочной и консервной промышленности России // Экономический вестник ЮФО. Краснодар, 2006.№ 2, 0,6 п.л.

7. Глухих Л.В. Стратегические тенденции развития тароупаковочной и консервной промышленности России //Материалы 7 региональной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава молодых ученых и студентов. Ростов-на-Дону, 2006. 0,2 п.л.

8. Глухих Л.В. Динамика, факторы и тенденции развития тароупаковочной и консервной промышленности России // Труды Кубанского государственного аграрного университета, 2006, №4. 0,7 п.л.

9. Глухих Л.В. Основные тенденции и стратегические факторы развития тароупаковочной и консервной промышленности России //Наука Кубани, 2006, №3. 0,5 п.л.