

На правах рукописи

**ПУЗЕЕВ НИКОЛАЙ ПЕТРОВИЧ**

**Стратегическое предпринимательство в системе  
управления промышленным предприятием  
государственного сектора "**

**Специальность 08.00.05 - экономика и управление народным хо-  
зяйством (экономика, организация и управление предприятиями, от-  
раслями, комплексами: промышленность)**

**АВТОРЕФЕРАТ  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**



**Москва-2004**

Работа выполнена на кафедре конкретной экономики и финансов Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации

**Научный руководитель:**

доктор экономических наук, профессор  
**Бачурин Александр Васильевич**

**Научный консультант:**

доктор экономических наук  
**Колесникова Людмила Арнольдовна**

**Официальные оппоненты:**

доктор экономических наук, профессор  
**Гончаренко Людмила Петровна**

кандидат экономических наук  
**Матушкин Эдуард Геннадьевич**

**Ведущая организация:**

**Государственный университет управления,** кафедра предпринимательства

Защита состоится 25 июня 2004 г. в 14.00 на заседании диссертационного совета по экономическим наукам Д 502.006.05 в Российской академии государственной службы при Президенте РФ по адресу: 119606, Москва, пр-т Вернадского, 84, 1-й учебный корпус, ауд. 3302.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале научной библиотеки РАГС при Президенте РФ (1-й учебный корп., каб.914).

Автореферат разослан 24 мая 2004 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета



Р.А.Чванов

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

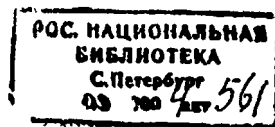
Задача достижения устойчивых темпов экономического роста в настоящее время в России возведена в ранг приоритета развития национальной экономики. В этой связи важно обеспечить переход от экстенсивной модели развития на базе сырьевых и энергетических отраслей к интенсивной модели на основе активизации развития отраслей высоких технологий, обладающих потенциалом высокой добавленной стоимости.

Опыт индустриально развитых стран свидетельствует о том, что государство для выполнения задач экономического роста, а также своих социально-политических функций, в том числе, обеспечения безопасности человека, общества и национальной (государственной) безопасности в целом, помимо своей регулирующей роли активно выступает и в качестве субъекта общественного воспроизводства, опираясь на структуру различных форм собственности. Формы участия государства в экономических процессах различны и динамично меняются, что обусловлено изменениями внутренних и внешних условий и факторов социально-политического, экономического и технологического развития. В целом современное рыночное хозяйство основано на взаимодействии государственного и негосударственного секторов экономики при сохранении определенной роли государственного сектора.

В России же изначально приватизация была возведена в ранг приоритета промышленной политики, а частная собственность априори объявлена гарантом эффективности функционирования предприятий в самых разных отраслях, вплоть до отраслей, имеющих стратегическое значение. Такой перекос привел в итоге к потере конкурентоспособных позиций России на глобальных рынках, прежде всего, в отраслях высоких технологий.

Эффективность государственного предприятия, как и любого другого, определяется как внешними условиями, так и качеством его системы управления. В этой связи возрастает актуальность исследований вопросов повышения эффективности управления государственным предприятием в современных условиях трансформации экономики России и обобщения имеющегося положительного опыта, чем и определяется *актуальность выбранной темы исследования.*

Автор нацелил свои усилия на раскрытие подходов и методов формирования системы стратегического управления промышленным предприятием государственного сектора, базирующихся на активизации его внут-



ренных резервов для повышения отдачи от его деятельности в современных Российских условиях, характеризующихся незавершенностью процессов разгосударствления и формирования сбалансированной структуры форм собственности и продуктивного их взаимодействия.

*Степень разработанности проблемы.* Вопросы формирования эффективного государственного сектора в условиях постсоциалистической рыночной экономики нашли отражение в исследованиях Л.Абалкина, А.Бачурина, С.Глазьева, А.Илларионова, С.Шаталина, а также В.Воли, В.Кошкина, А.Куликова, Б.Пенькова, Е.Пономаренко, А.Спицына, И.Суслова, КХЯковца и др. Вместе с тем, отметим, что сами понятия «государственного предприятия», «государственного сектора» и «государственного предпринимательства» не имеют пока однозначного толкования.

В той части деятельности предприятий государственного сектора, которая характеризуется наличием конкуренции и неопределенности внешней среды, для них также актуальны наработки теории и практики в области корпоративного стратегического управления. Отметим здесь труды И.Ансоффа, Г.Минцберга, М.Портера, Д.Стрикленда и др. Изучению механизмов и методов управления промышленными предприятиями в условиях переходной экономики, в том числе, вопросов стратегического управления посвящены работы А.Гуркова, Т.Долгопятовой, Н.Ивашенко, С.Хайниша, В.Цуглевича, А.Юданова и многих других. Однако не всегда эти разработки могут обеспечить требуемый результат для промышленных предприятий государственного сектора, работающих в условиях жестких ресурсных и иных ограничений, а именно в таком положении оказались в последние годы государственные предприятия отраслей высоких технологий. В этой связи внимание автора было обращено к проблематике предпринимательства как способа активизации внутренних резервов развития. Здесь, прежде всего, выделим труды зарубежных ученых Й.Шумпетера, Ф.Х.Найта, П-Друкера, Г.Пиншотта и др. Среди исследований проблематики предпринимательства в условиях переходной экономики отметим работы А.Агеева, Е.Бухвальда, А.Виленского, Б.Злобина, Л.Колесниковой, В.Масленникова, В.Радаева, В.Савченко, В.Яковлева и др. Однако, на взгляд автора, решение сложных проблем управления современным промышленным предприятием требует синтеза этих подходов. В этой связи особо значимы появляющиеся разработки (например, Х.Виссеми) в области *стратегического предпринимательства как синтеза предпринимательского видения и стратегического управления.* Однако, в этих работах

не учитывается отечественная специфика промышленных предприятий государственного сектора, что требует целенаправленной разработки.

**Целью диссертационного исследования** является обоснование и разработка концептуальных подходов к построению системы управления промышленным предприятием государственного сектора на принципах стратегического предпринимательства на основе активизации внутренних резервов и формирования предпосылок перехода к инновационному типу развития.

Для достижения этой цели решались следующие **задачи**:

проанализировать характер изменения условий функционирования промышленных предприятий в России и выявить ключевые управленческие проблемы для промышленных предприятий государственного сектора, обусловленные этими изменениями;

определить отличительные особенности государственного предприятия как объекта управления на современном этапе, а также выделить факторы, оказывающие влияние на его деятельность;

обобщить данные сравнительных исследований по вопросам взаимосвязей экономического роста и предпринимательства и выявить значение предпринимательской активности как фактора развития экономических систем;

раскрыть содержание категории *стратегическое предпринимательство* и ее особенности применительно к промышленному предприятию государственного сектора;

выработать концептуальные подходы и предложить методы активизации внутренних резервов развития промышленного предприятия государственного сектора для обеспечения возможности его перехода к инновационному стратегическому типу развития, а также отметить барьеры для такого перехода.

**Объект исследования** - система управления промышленным предприятием государственного сектора в условиях трансформации экономики России.

**Предмет исследования** - организационно-управленческие и социально-экономические отношения, окружающие и наполняющие процесс перехода к инновационному стратегическому типу развития промышленного предприятия государственного сектора.

**Теоретической основой и методологической базой исследования** являются современные достижения экономической науки, а также резуль-

таты научных исследований российских и зарубежных ученых в области стратегического управления, теории конкурентных стратегий и конкурентоспособности на базе системного методологического подхода.

В качестве **информационной базы исследования** использованы статистические и аналитические материалы Правительства РФ, Госкомстата РФ, Министерства финансов РФ, Министерства экономического развития и торговли РФ, Российского агентства по системам управления, законодательные и иные правовые акты, регулирующие развитие экономики в России и индустриально развитых странах, практические разработки в области государственного регулирования финансово-экономической деятельности предприятий госсектора.

Для достижения главной цели диссертационного исследования и решения поставленных задач автором использовались методы системного и логического анализа, методы сравнительного анализа, объективного и субъективного эмпирического обобщения данных ситуационного анализа, программно-целевые методы.

**Научная новизна** диссертационного исследования, состоит в теоретическом обосновании и разработке концептуальных подходов к управлению промышленным предприятием государственного сектора на принципах стратегического предпринимательства в условиях переходной экономики России. Наиболее существенные результаты, полученные автором в процессе исследования, заключаются в следующем:

1. Раскрыто содержание категории *стратегического предпринимательства* и ее отличие от независимого интуитивного и внутрифирменного предпринимательства. Применительно к государственному предприятию обоснованы ее взаимосвязь и отличие от категории *государственного предпринимательства*.

2. На основе анализа результатов сравнительных исследований отечественных и зарубежных ученых по проблемам взаимосвязей экономического роста и предпринимательства выявлено наличие не только статистически значимого, но и динамического характера такой взаимосвязи; на этой основе обосновано значение механизма внутрифирменного предпринимательства как способа активизации внутренних резервов развития в системах управления промышленным предприятием государственного сектора.

3. Идентифицированы отличительные характеристики промышленного предприятия государственного сектора как *особой формы концен-*

*трации собственности и рассредоточения управленческих функций в части стратегического целеполагания и контроля.* Определены подходы к группировке факторов внешней и внутренней среды предприятия и повышению устойчивости его функционирования. Для внутренней среды предприятия это, прежде всего, *возрастающее значение функций координации и мотивации* как основных факторов активизации внутренних резервов развития. Во внешней среде это группировка по критерию подконтрольности управляющих воздействий, прямых и косвенных обратных связей самого предприятия с факторами его микро и макроокружения.

4. Систематизированы изменения условий и характера функционирования современных промышленных предприятий и предложена уточненная типология стадий совместного развития рынков, технологий, предприятий, а также их целевой ориентации и приоритетных областей достижения конкурентных преимуществ (включая возрастание значения *управления знаниями* как высшей формы информационного менеджмента и *человеческим фактором* как носителем интеллектуального капитала современных высокотехнологичных производств, переход коммерческих организаций от концепций максимизации прибыли к концепциям *максимизации стоимости и максимизации ценности* для внешних и внутренних заинтересованных сторон, и др.).

5. Предложена концепция управления промышленным предприятием государственного сектора на принципах стратегического предпринимательства. Выявлены особенности внедрения методов предпринимательского управления на государственном предприятии и соответствующие ограничения, обусловленные структурой собственности и особенностями системы управления, структурой конкуренции поставщиков сырья, комплектующих и ее динамикой как факторами внешней среды, а также характером выпускаемой продукции и способностью организационной культуры предприятия к трансформации как факторами внутренней среды предприятия.

***Положения диссертационного исследования, выносимые на защиту:***

1. Категория *стратегического предпринимательства*, которая используется для отражения подходов к управлению в современных условиях динамичных изменений внешней среды бизнеса, основанных на *синтезе предпринимательского видения и стратегического управления*. Ее отличие от категории независимого интуитивного предпринимательства

обусловлено разными уровнями зрелости систем управления, описываемых этими категориями, что часто соответствует и разным стадиям жизненного цикла организационного развития. Категория стратегического предпринимательства не является синонимом внутрифирменного предпринимательства, а соотносится с ней как целое с частным, поскольку внутрифирменное предпринимательство может выступать или не выступать в качестве механизма реализации концепции управления на принципах стратегического предпринимательства.

2. Применительно к государственному предприятию обосновано отличие категории стратегического предпринимательства от *категории государственного предпринимательства*. Последнюю используют, как правило, для описания *любой* предпринимательской деятельности государственных предприятий, тогда как стратегическое предпринимательство можно рассматривать как (а) предпринимательство в стратегических отраслях национальной экономики, (б) обновление стратегического типа предпринимательской деятельности и (в) стадию развития системы стратегического управления предприятием.
3. Взаимосвязи экономического роста и предпринимательской активности имеют не только статистически значимый, но и динамический характер. Динамика этих взаимосвязей проявляется в ведущем значении фактора предпринимательской активности для развития экономических систем на спаде их жизненного цикла и стадии раннего подъема, и в ведущем характере экономического роста как стимула предпринимательской активности на стадии роста экономической системы. Как следствие для современных условий России обосновано значение стимулирования предпринимательской активности в рамках механизмов внутрифирменного предпринимательства как способа активизации внутренних резервов развития в системах управления промышленными предприятиями государственного сектора.
4. В основе концепции управления промышленным предприятием государственного сектора на принципах стратегического предпринимательства выделены этапы: (1) активизации внутренних резервов развития предприятия и достижения его устойчивости для обеспечения инвестиционной привлекательности и возможности перехода к инновационному стратегическому типу развития; (2) выбора и реализации приоритетного типа инновационной конкурентной стратегии в зависимости от способности предприятия обеспечить соответствующие уровни добав-



ленной ценности в своей продукции и снижение удельных издержек и цен.

*Практическая значимость* заключается в том, что реализация выводов и предложений, изложенных в диссертации, позволяет повысить устойчивость функционирования предприятий государственного сектора в сфере промышленного производства и обеспечить возможность их перехода к инновационному стратегическому типу развития. Ряд выводов и положений, описанных в данной работе, уже стали основой поэтапного реформирования предприятия «Криптон» и внедряется на ряде предприятий ОПК России.

*Апробация работы.* Материалы исследования прошли апробацию в 2001-2004 г.г. на научных семинарах и конференциях РАГС при Президенте РФ, отраслевых научно-практических семинарах и круглых столах предприятий Российского агентства по системам управления. По материалам диссертационного исследования автором опубликовано 4 работы общим объемом 2,8 п.л.

*Структура и объем диссертационной работы.* Работа состоит из введения, 3-х глав, 8 параграфов, заключения, списка использованных источников и литературы из 118 наименований.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

**Во введении** обоснована актуальность избранной темы, определены цель и задачи, объект и предмет исследования, раскрыто содержание основных защищаемых положений и их научной новизны, показана теоретическая и практическая значимость полученных результатов, их апробация

В первой главе - *«Предпринимательство как фактор развития экономических систем»* выведены соответствующие определения и трактовки основных понятий, используемых при рассмотрении темы настоящего исследования.

Взаимосвязи экономического роста и предпринимательской активности как комплексного социально-экономического феномена имеют статистически значимый характер и сложную *динамическую* природу, которая проявляется в ведущем значении фактора предпринимательской активности для развития экономических систем на спаде их жизненного цикла и стадии раннего подъема. На стадии роста экономической системы предпринимательская активность уже не только и не столько сама является его

фактором, но, в значительной мере, стимулируется положительной динамикой экономического роста.

В целом, при отсутствии в рыночной экономике прямой поддерживающей функции государства как гаранта экономического роста, предпринимательство является своего рода катализатором и движущей силой экономического роста и социального развития. И хотя разные типы отраслевой деятельности, в зависимости от присущей им степени экономической свободы, требуют различной степени и форм вмешательства правительства, предпринимательская активность позволяет изменениям в структуре экономики и рыночных процессах, ведущих к экономическому росту, происходить быстрее и эффективнее.

В теории предпринимательства в призме ее отношения к задачам организационных преобразований можно выделить следующие три ее направления:

*концепции независимого предпринимательства как интуитивно-го творческого преобразовательного процесса* (включая первые три волны теорий предпринимательства в соответствии с распространенной в России трактовкой В.Автономова, В.Бусыгина и других ученых эволюции этой теории);

*концепции внутрифирменного предпринимательства как способа разрешения конфликта между интеграцией и потребностью в гибкости и инновациях* посредством развития внутренних рынков и работы относительно независимых подразделений (часть работ «четвертой волны»),

*концепции стратегического предпринимательства как синтеза предпринимательского видения и стратегического управления*, базирующиеся на методологическом подходе и снова ставящие в центр предпринимателя, а точнее - его *видение* через действия которого и рассматривается стратегия, (как и в концепциях независимого предпринимательства).

Фундаментом для практической реализации стратегического предпринимательства как концепции управления является *внутрифирменное предпринимательство*, имеющее как свои преимущества, так и ограничения. Серьезным ограничением, обусловленным внутренней средой предприятия, может стать сохранение целостности и единства между подразделениями-«спутниками» и материнским центром. Другими ограничениями, обусловленными внешней средой и отраслевой спецификой, является структура и динамика конкуренции поставщиков сырья, комплектующих и

других факторов производства, а также специфика его продукции. В корпорациях с преобладанием взаимосвязанных производств на непрерывных технологических процессах (нефтеперерабатывающие, химические и т.п.), использующих централизованно контролируемые производственные ресурсы, и в то же время производящие конкурирующие между собой продукты, применение *внутрифирменного предпринимательства* может оказаться оказалось малоэффективным.

Стратегическое предпринимательство можно интерпретировать как (1) предпринимательскую деятельность предприятий в стратегических отраслях экономики; (2) обновление его стратегического типа деятельности (например, переход от стратегии лидерства по издержкам к стратегии дифференциации или стратегии инновационного развития, устойчиво обеспечивающей новое для потребителя соотношение цены/ ценности продукции - так называемой пионерской стратегии; и (3) стадию развития системы управления.

В зависимости от характера эволюционного развития системы управления, обусловленного формой собственности предприятия и историей его становления и развития, стратегическое предпринимательство как стадию развития системы управления можно рассматривать в двух аспектах: (1) в качестве высшей фазы развития системы стратегического управления предприятием, (может иметь место для зрелых организаций-«бюрократий», в том числе, государственного сектора), или (2) как стадию развития и осознанного внедрения стратегических методов в систему управления «пионерских» предприятий, переживших фазу творческого роста (или интуитивного предпринимательства) и завершающих фазу построения формализованной системы управления. В этой связи *стратегическое предпринимательство не является синонимом внутрифирменного предпринимательства*, представляющего собой способ активизации внутренних резервов предпринимательского потенциала организации. Эти разновидности предпринимательской деятельности можно рассматривать как целое (стратегическое предпринимательство) и его возможная, но не обязательная составляющая (внутрифирменное предпринимательство).

Во второй главе - «*Особенности развития государственного предпринимательства в сфере промышленного производства*» рассматривается экономическая сущность, систематизируются этапы развития нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность промышленных предприятий государственного сектора, а также выявлены ее противоре-

чия. В диссертационном исследовании проанализирован опыт создания и функционирования предприятий смешанной форм собственности в переходной экономике России, выявлены их преимущества и недостатки, рассматриваются основные тенденции развития современной экономики, уточняется понятийный аппарат, анализируется опыт реформирования государственных предприятий в развитых странах и условия их функционирования как в этих странах, так и в России.

Под «государственным предприятием» чаще понимают предприятие, права собственности на которое полностью или более, чем наполовину, принадлежат государству. Если доля участия государства, его структур или иных госпредприятий в капитале предприятия меньше 50%, то говорят о *предприятии с государственным участием*. Опираясь на классификацию госпредприятий В.Е.Савченко по факторам их рентабельности убыточности и функционирования в форме конкуренции/госмонополий, в соответствии с которой им выделены четыре режима госпроизводства<sup>1</sup>, делаем вывод, что в рамках описанной классификации фокус данной работы изначально направлен на рассмотрение 4-го типа госпроизводства - конкурентных рентабельных предприятий, для которых рентабельность предполагается на уровне стратегической установки. Для выявления особенностей систем управления предприятий разных форм собственности как форм концентрации/ рассредоточения собственности, и контроля наиболее полную их классификацию, с точки зрения автора, можно получить на основе объединения подходов Ф.Х.Найта и Т.Г.Долгопятовой<sup>2</sup>, используя следующий комплекс критериев: рассредоточение/ концентрация (1) прав собственности, (2) номинального контроля, (3) фактического контроля и (4) ответственности. Различные сочетания форм собственности и контроля призваны эффективнее справляться с неопределенностями, в особенности - неизмеримыми. При этом, если корпорации, согласно Ф.Х.Найту, есть особые формы рассредоточения собственности и концентрации контроля, то государственные предприятия можно охарактеризовать как особые

<sup>1</sup> Савченко В.Е. Государственное предпринимательство в рыночной экономике. - М.: Экономика, 2000. - С. 84.

<sup>2</sup> Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. Пер. с англ. - М.: Дело, 2003. - С. 218. Долгопятова Т.Г. Модели и механизмы корпоративного контроля в российской промышленности// Вопросы экономики, 2001, №5; Российская промышленность: институциональное развитие. Вып. 1. Под ред. Т.Г.Долгопятовой. - М.: ГУ-ВШЭ, 2002. - С.39.

формы концентрации собственности и рассредоточения функций стратегического целеполагания, контроля и ответственности.

Группировка факторов внешней и внутренней среды, предприятия для повышения устойчивости его функционирования должна учитывать для внутренней среды бизнеса - возрастающее значение функций координации и мотивации как факторов активизации внутренних резервов развития, а для внешней среды - критерий подконтрольности управляющих воздействий, прямых и косвенных обратных связей самого предприятия с элементами его микро и макрочреждения.

Эволюционные изменения условий и характера функционирования современных промышленных предприятий, рынков и технологий, в соответствии с подходом П.Болуина и Т.Кумпе<sup>1</sup>, уточненным автором (табл. 1), включают изменение целевой ориентации и приоритетных областей достижения конкурентных преимуществ современными промышленными предприятиями (в том числе, возрастание значения управления знаниями как высшей формы информационного менеджмента и человеческим фактором как носителем неотделимой от него части интеллектуального капитала современных высокотехнологичных производств, переход коммерческих организаций от концепций максимизации прибыли к концепциям максимизации стоимости и максимизации ценности для внешних и внутренних заинтересованных сторон и др.).

Применяя концепцию максимизации ценности для заинтересованных сторон к государственному промышленному предприятию, отметим, что государство, помимо роли (1) собственника, выступает здесь в ролях (2) заказчика, (3) управляющего-стратега, диктующего стратегические приоритеты развития, а также (4) контролера и (5) регулятора.

<sup>1</sup> Bolwijn Pier T. and Kumpe Ted. (1990). Manufacturing in the 1990s: productivity, flexibility and innovation. - Long Range Planning, 21 (4), pp. 44-57. См. в кн. Янсен Ф. Эпоха инноваций. Пер. с англ. - М.: ИИФРА-М, 2002. - С. 26-27.

Таблица 1.

Типология стадий совместного развития рынков, технологий и организаций как экономических систем и их ценностной ориентации

Годы	Запросы рынка	Сфокусированность производителей	Ценностная ориентация	Тип успешной компании и ее корневых компетенций (КК):
1960 +	Цена	Эффективность	Максимизация прибыли	Эффективная (КК – в технологиях массового производства)
1970 +	Цена, качество	Эффективность + качество	Максимизация прибыли	Обеспечивающая высокое качество (КК – в управлении качеством)
1980 +	Цена, качество, выбор, время поставки	Эффективность + качество + гибкость	Максимизация прибыли, максимизация стоимости	Гибкая (КК – в адаптируемости к изменениям)
1990 +	Цена, качество, выбор, время поставки, уникальность	Эффективность + качество + гибкость + инновационность	Максимизация стоимости	Инновационная (КК – в управлении инновациями)
2000 +	Цена, качество, выбор, время поставки, уникальность сервиса (в т.ч. индивидуализированный)	Эффективность + качество + гибкость + инновационность + клиентоориентированность	Максимизация стоимости, максимизация ценности для заинтересованных сторон (внешних и внутренних)	Самообучающаяся (КК – в управлении знаниями как высшей формой информационного менеджмента и управления человеческим фактором)

В этой связи у государства или его представительной структуры всегда, помимо коммерческого, присутствует и стратегический государственный интерес. Соответственно, рассматривая особенности регулирования на государственном уровне деятельности государственных предприятий, следует признать неубедительными основания, по которым федеральные

предприятия преобразуются в казенные в качестве штрафной санкции за нарушение законодательства, или не эффективное функционирование предприятия. Также недостаточно обоснованным, на взгляд автора, является предусмотренное Указом Президента РФ № 1003 от 23 мая 1994 г. прекращение создания новых федеральных государственных предприятий, наделенных правом полного хозяйственного ведения.

Относительно государственного предпринимательства в сфере смешанной (государственно-частной) собственности (организационно-правовые формы АО, в которых государству принадлежит контрольный пакет акций или «золотая акция», а также АО, в капитале которых доля государства не составляет контрольного пакета акций), на взгляд автора, следует отметить неравные условия их деятельности в части привлечения инвестиций и государственной поддержки.

Характер отношений, которые складываются между государственными органами управления и менеджментом АО, в которых контрольный пакет акций принадлежит государству, необходимо особо исследовать, поскольку здесь имеются значительные резервы повышения эффективности производственной деятельности, не требующие, по сути, каких-либо инвестиционных ресурсов.

Прежде всего, важно:

- оптимально разделить функции управления капиталом и управление производством. При этом собрание акционеров, совет директоров не должны вмешиваться в оперативную хозяйственную деятельность менеджера. Их функции должны быть ограничены правом контроля и, что для российской практики особенно важно, процедура осуществления этого контроля должна быть подробнейшим образом регламентирована;

- следует также более четко регламентировать контролирующие функции государства как собственника, а также его ответственность. Государство призвано воздействовать на деятельность АО не как управляющий-директор, а именно как собственник-акционер и как держатель контракта (заказа) и ресурсов для его оплаты.

Формирование Федеральной контрактной системы, как одного из направлений становления государственного предпринимательства в Российской Федерации, далеко от завершения. Необходима четкая регламентация содержания контракта, методов и принципов их размещения, способов оплаты, финансирования, кредитования. Контракт должен: определять права и обязанности сторон по производству и реализации продукции;

включать определенные параметры и показатели функционирования предприятий на планируемый период; устанавливать систему взаимных обязательств сторон, в том числе финансовых. Реализуя следующий этап реформы разгосударствления важно придерживаться следующих ориентиров в области реформирования финансовых ресурсов для обеспечения перехода к инновационному развитию промышленных предприятий государственного сектора:

Реформирование механизма бюджетного финансирования промышленных предприятий госсектора важно проводить с поэтапным переходом на принципиально иную базу - окупаемости, возвратности и платности бюджетных вложений. Платежи из прибыли, процент за кредит и выплаты по бюджетным ресурсам - элементы единой финансово-кредитной системы, призванной стимулировать высокую эффективность и действенность бюджетно-финансового механизма регулирования по критериям социальной значимости и инновационности воспроизводства (имеется ввиду необходимость обеспечить определение расходов и доходов госбюджета на основе критериев расширенного воспроизводства интенсивного типа развития экономики).

Одним из условий подъема промышленного производства в России являются формирование продуктивной модели функционирования российского корпоративного сектора и системы корпоративных хозяйственных отношений. Этот процесс неразрывно связан со становлением новых форм собственности в российской экономике. С начала 90-х годов началась форсированная приватизация государственной собственности. В условиях отсутствия базы, регулирующей отношения частной собственности с одной стороны, и отсутствии четкого государственного контроля над предприятиями привел к появлению новых интегрированных структур, для которых характерны неясная система отношений собственности и низкая эффективность управления. Часть средств в этот период была выведена на Запад. Некоторые предприятия были выкуплены дальновидными предпринимателями посредством приватизации. Этот период в истории России можно назвать периодом интенсивного разграбления государственных активов, результатом которого явилось не только перераспределение, но и консолидация собственности. Приоритет в формировании частных корпоративных структур типа холдингов в ходе приватизации оказался предоставлен, с одной стороны, не контролируемым государством предприятиям, с другой, — самому государству. Предприятиям, приватизация которых



еще не завершилась, оставалось либо ходатайствовать перед Министерством имущественных отношений РФ о формировании холдинга, либо выстраивать связи по капиталу, действуя через вторичный рынок акций (обычно с более высокими ценами за акции) и подставные структуры. К сожалению, опыт успешного реформирования отечественных промышленных предприятий государственного сектора, основанный не на перераспределении собственности, а на поиске эффективных методов управления имеющимися ресурсами и резервами, составляет пока скорее исключение из общей практики и потому представляет особый интерес для анализа.

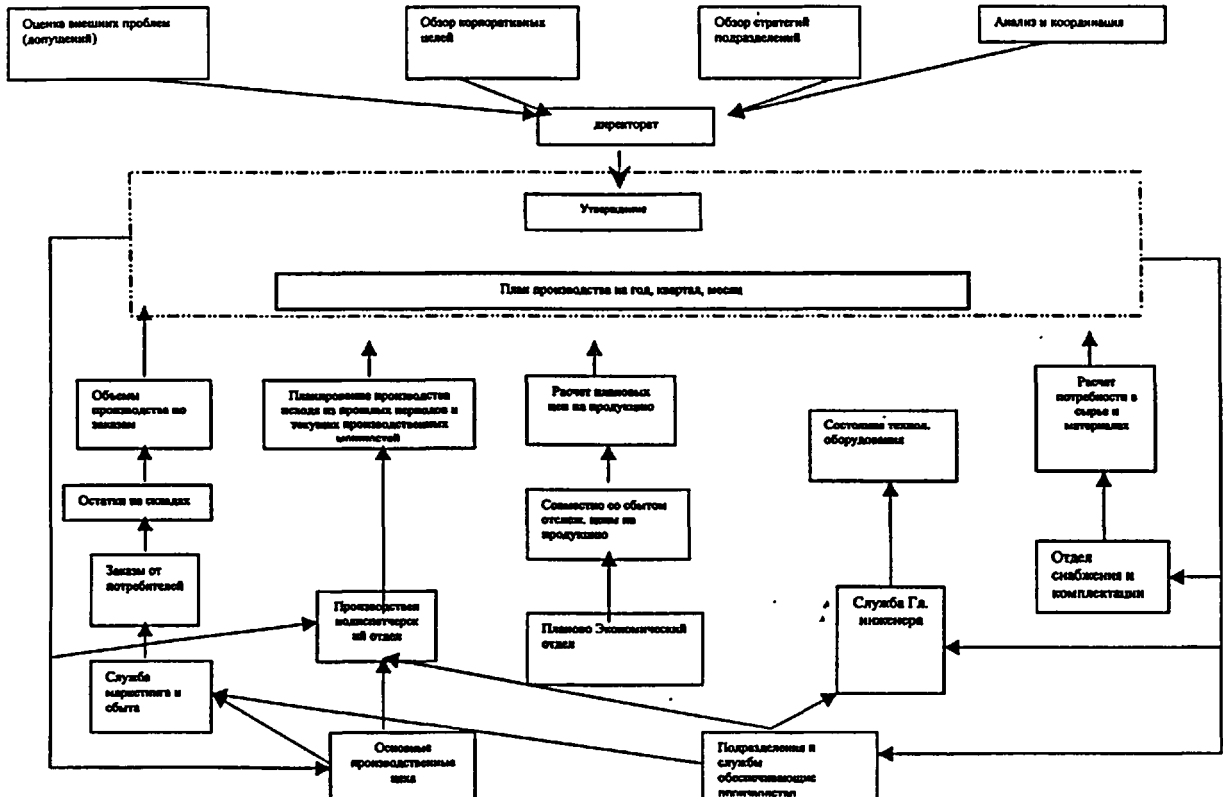
**В третьей главе - «Опыт стратегического предпринимательства промышленных предприятий: преимущества и ограничения»** автором рассмотрен практический материал, полученный в ходе проведения комплексного анализа опыта реформирования отечественных промышленных предприятий, в основном, оборонно-промышленного комплекса, в том числе, на основе данных Российского агентства по системам управления, а также опыта реформирования на принципах децентрализации системы управления негосударственных промышленных предприятий на основе данных исследований Института стратегического анализа и развития предпринимательства. На основе обобщения результатов анализа можно заключить, что необходимым условием успешной децентрализации системы управления является наличие «эффективного хозяина» предприятия (который может быть или не быть его собственником), заинтересованного в повышении его эффективности. Предпосылками успешного целенаправленного разукрупнения являются управленческая команда, система постоянного повышения управленческой квалификации, подготовка персонала к работе в новых условиях.

Опыт реформирования промышленных предприятий на принципах децентрализации управления, в том числе, создания структур малого бизнеса на базе «материнского предприятия» способствует повышению адаптивности системы управления к изменениям внешней среды. Необходимость сочетания формализованных и неформализованных процедур в процессе принятия управленческих решений предопределяет порядок подготовки документов, последовательность процедур анализа финансового состояния. Финансовый анализ является частью общего, полного анализа хозяйственной деятельности, опирающегося как на количественные, так и на качественные методы исследования бизнес-системы.

Ведущее значение в достижении эффективности внедрения предпринимательских методов управления имеет человеческий фактор. Становление внутрифирменным предпринимателем - не простая задача для большей части сотрудников. Вместе с тем, новые качества проявляются и могут развиваться в человеке по мере необходимости взятия на себя ответственности. Это динамичный и противоречивый процесс, где необходим индивидуальный подход к каждому руководителю создаваемых на месте бывших цехов/ отделов подразделений нового типа - центров ответственности.

Для развития нового качества корпоративной культуры организации необходим целенаправленный уход от прежней практики неформальных горизонтальных связей цехов и отделов к четко регламентированной и согласованной структуре взаимодействия между подразделениями, их взаимной отчетности и подотчетности направляющему центру.

На рис. 1 приведена схема организации системы управления предприятием на принципах стратегического предпринимательства через формирование плана производства.



Система управления на принципах стратегического предпринимательства через формирование плана производства. Рис. 1

В целом достигнутое повышение уровня инвестиционной привлекательности предприятия на основе активизации внутренних резервов развития, (прежде всего, в области системы менеджмента за счет трансформации организационной структуры в децентрализованную форму на базе центров ответственности, а также за счет перестройки функциональных подсистем предприятия (службы маркетинга и сбыта), внедрения комплексной системы мотивации труда, нацеленной на учет результатов как индивидуальной производительности, так и производительности подразделений), в сочетании с общими тенденциями стабилизации экономики обеспечили предприятию выход из кризисного и переход в новое качественное состояние как предпосылку для перехода к инновационному стратегическому типу развития.

В заключении диссертации изложены основные выводы исследования.

Публикации автора по теме диссертационного исследования:

1. Пузеев Н.П. Специфика деятельности в рыночных условиях предприятий военно-промышленного комплекса //Промышленная политика в РФ.-2003,- №6.-С.33-39. (1,1 п.л.);

2. Пузеев Н.П. Предпринимательский ресурс как основа стратегии развития предприятия // Сборник трудов аспирантов и соискателей кафедры конкретной экономики и финансов РАГС при Президенте РФ. - М.: РАГС, 2004. - 0,8 п.л. (принято к производству);

3. Пузеев Н.П. Стратегическое предпринимательство как стадия развития систем управления промышленным предприятием // Тезисы доклада на Российской научной конференции «Стратегии динамического развития России: единство самоорганизации и управления»- М.: РАГС,2004. (0,4 п.л.);

4. Владимирова (Колесникова) Л.А., Пузеев Н.П. Экономический рост, предпринимательская активность и самозанятость: факторные взаимосвязи с позиции синергетики // Сборник докладов Международного семинара «Динамическое социально-экономическое развитие России в контексте мировых целей тысячелетия» - М: РАГС, 2004. -1,0 п.л. (авторские 0,5 п.л.).

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени кандидата наук

**Пузеев Николай Петрович**

Тема диссертационного исследования:

**Стратегическое предпринимательство в системе управления  
промышленным предприятием государственного сектора**

Научный руководитель  
доктор экономических наук, профессор

Бачурин Александр Васильевич

Научный консультант  
доктор экономических наук  
Колесникова Людмила Арнольдовна

Изготовление оригинал-макета  
Пузеев Николай Петрович

Подписано в печать 21.05.04. Тираж 80 экз.

Усл.п.л. 1,0.

Российская академия государственной службы  
при Президенте Российской Федерации

Отпечатано ОПМГ РАГС. Заказ № 281

119606, Москва, пр-т Вернадского, 84





14007