*Зобнева Елена Алексеевна. Управление стратегическим потенциалом предприятия сельскохозяйственного машиностроения (на материалах Алтайского края);[Место защиты: ФГБУН Сибирский федеральный научный центр агробиотехнологий Российской академии наук], 2021*

*Министерство науки и высшего образования Российской Федерации*

*Федеральное государственное бюджетное учреждение науки*

*Сибирский федеральный научный центр агробиотехнологий*

*Российской академии наук*

*Сибирский научно-исследовательский институт*

*экономики сельского хозяйства (СибНИИЭСХ СФНЦА РАН)*

*На правах рукописи*

*Зобнева Елена Алексеева*

*УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ*

*СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ*

*(на материалах Алтайского края)*

*Специальность: 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством*

*(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,*

*комплексами - AПK и сельское хозяйство)*

*ДИССЕРТАЦИЯ*

*на соискание ученой степени*

*кандидата экономических наук*

*Научный руководитель -*

*Доктор экономических наук, профессор*

*Галина Михайловна Гриценко*

*Новосибирск 2021*

*Оглавление*

*ВВЕДЕНИЕ 7*

*Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕ¬СКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕН¬НОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ 13*

*1.1. Теоретическое обоснование оценки стратегического потенциала*

*предприятия сельскохозяйственного машиностроения 13*

*1.2. Методические подходы к формированию системы управления*

*стратегическим потенциалом предприятия сельскохозяйственного машиностроения 28*

*1.3. Тенденции и факторы, определяющие виды и направления*

*выбора основных форм развития стратегического потенциала предприятия сельскохозяйственного машиностроения 42*

*Глава 2. ТЕНДЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ АЛТАЙСКОГО КРАЯ 58*

*2.1. Результаты управления ресурсным потенциалом предприятий .... 58*

*2.2. Стратегический потенциал основных производственных процессов.. 73*

*2.3. Маркетинговый и внешний структурный потенциал предприятий .. 87*

*Глава 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ 101*

*3.1. Организационно-экономический механизм развития*

*стратегического потенциала предприятия сельскохозяйственного машиностроения 101*

*3.2. Методика формирования системы непрерывной адаптации работ¬*

*ников предприятия сельскохозяйственного машиностроения к изменяющимся стратегическим целям 115*

*3.3. Организационные основы повышения внешнего структурного по¬тенциала предприятия сельскохозяйственного машиностроения ... 130*

*ЗАКЛЮЧЕНИЕ 146*

*СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 153*

*ПРИЛОЖЕНИЯ 179*

*Приложение А. Подходы к оценке маркетингового потенциала*

*предприятия 179*

*Приложение Б. Показатели, критерии их оценки и направления повышения экологического потенциала предприятия*

*сельскохозяйственного машиностроения 180*

*Приложение В. Алгоритм изучения кадрового потенциала предприятия*

*сельскохозяйственного машиностроения 181*

*Приложение Г. Опросный лист для проведения социологического иссле¬дования 182*

*Приложение Д. Методика расчета потенциала работников предприятия.. 185*

*Приложение Е. Структура потенциала предприятия сельскохозяйствен¬ного машиностроения 186*

*Приложение Ж. Методы оценки элементов стратегического потенциала*

*предприятия сельскохозяйственного машиностроения 187*

*Приложение И. Инструменты «бережливого производства» 190*

*Приложение К. Экспертная оценка уровня риска реализации*

*организационных процессов 193*

*Приложение Л. Результаты самооценки работников предприятия по ме¬тодике оценки их готовности к переменам 198*

*Приложение М. Результаты обобщения ответов работников ЗАО «РЗЗ»*

*об условиях труда и отношениях со своими сослуживцами 202*

*Приложение Н. Результаты общей оценки организационных знаний ЗАО «РЗЗ» (готовности работников к восприятию организационных*

*преобразований) 204*

*Приложение П. Поставщики металла для ЗАО «РЗЗ» в 2014-2018 гг. По¬ставщики металла для ЗАО «РЗЗ» в 2014-2018 гг 206*

*Приложение Р. Поставщики товароматериальных ценностей для ЗАО*

*«РЗЗ» в 2014-2018 гг 208*

*Приложение С. Ассортимент производимой ЗАО «РЗЗ» продукции в*

*2015-2019 гг 210*

*Приложение Т. Доля продаж готовой техники ЗАО «РЗЗ» по федераль¬ным округам и регионам Российской Федерации в 2014-2019 годах 213*

*Приложение У. Сравнительные характеристики ЗАО «РЗЗ» с конкурен¬тами на российском рынке 217*

*Приложение Ф. Доля экспортных продаж готовой техники и запасных*

*частей ЗАО «РЗЗ» в 2014-2020 годах 218*

*Приложение Ц. Анкета опроса кандидатов в руководители проектного*

*офиса 219*

*Приложение Ш. Доля видов продукции в общем объеме выручки пред¬приятия в 2019 году 223*

*Приложение Щ. Доля каждого из видов продукции-лидеров в себестои¬мости 224*

*Приложение Э. Положение о подаче и внедрении рационализаторских*

*предложений Объединения группы компаний «АЛМАЗ» 225*

*Приложение Ю. Программа обучения руководителей предприятия осно¬вам и практике освоения системы бережливого производства 229*

*Приложение Я. Вопросы обучения основам бережливого производства, включенные в программы повышения квалификации специалистов и ру-ководителей всех уровней предприятия 230*

*Приложение D. Оценка экономического эффекта от реализации проекта*

*по созданию промышленного технопарка «Юг Алтая» 231*

*Приложение F. Результаты экспертной оценки стратегического потенциала ЗАО «РЗЗ» на начальном и промежуточном этапах внутренних преобразований 237*

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегический потенциал предприятия, как объект управления, включа­ет неиспользованные возможности и ресурсы по достижению целей своего раз­вития и укреплению своих позиций на товарных рынках и способность к распо­ряжению ими. Предлагается делить его на несколько видов, каждому из кото­рых предложены свои критерии оценки: ресурсный - такие виды ресурсов и услуг, как персонал, здания и сооружения, материально-техническое обеспече­ние, от которого зависит обеспеченность производства необходимым сырьем и комплектующими деталями, не производимыми на самом заводе, энергоресур­сы и оборудование и IT-поддержка; производственный - организация видов де­ятельности (опытно-конструкторских работ, технологической подготовки про­изводства, серийного производства и метрологического обеспечения); марке­тинговый (внешний - потенциал рынков, внутренний - потенциал работников службы маркетинга); организационные знания - готовность работников пред­приятия воспринимать проводимые нововведения, преобразования; экологиче­ский - возможность реализовывать экологические цели самого предприятия, общества в целом и человека (совершенствования форм и методов экономии комплектующих и материалов и снижение уровня отходов, технологии утили­зации отходов, снижение процента отклонения и технологий водо- и энергопо­требления, профилактики заболеваний, улучшения медицинского облуживания, оздоровления работников); внутренний структурный потенциал - способность и возможность системы менять организационную структуру, структуру произ­водства и организацию труда под воздействием усилий субъекта управления; внешний структурный потенциал - готовность внешних контрагентов (государ­ственных и муниципальных органов управления, общественных и коммерче­ских объединений предпринимателей, контрагентов и т.п.) к сотрудничеству с предприятием, зависящая от способности субъекта управления вести с ними переговоры. Стратегическим тот или иной элемент становится в тот момент, когда от его уровня зависит развитие предприятия и/или его положение на то­варных рынках.

Управление стратегическим потенциалом - процесс, обеспечивающий мобилизацию неиспользованных ресурсов и возможностей, направленных на развитие предприятия и, как следствие, повышение его конкурентоспособности за счёт либо уникальности имеющихся у него технологий и ресурсов, либо - сочетания традиционных. На предприятиях сельскохозяйственного машино­строения должны сочетаться и дополнять друг друга несколько систем - стра­тегическое, в том числе стратегирование, как периодическая корректировка це­лей второго, третьего и последующих уровней и моделей поведения в соответ­ствии с рыночной ситуацией, и оперативное, включающее, в том числе, проект­ное управление, как способ оперативного решения проблем, ограничивающих конкурентоспособность предприятии, управление бизнес-процессами и корпо­ративной культурой. Для того, чтобы топ-менеджеры имели возможность опе­ративного подбора команды исполнителей для очередного проекта, автором предложена анкета опроса кандидатов в руководители проектных офисов, учи­тывающая их характеристику как личности, руководителя и подчиненного.

К основным задачам использования стратегического потенциала пред­приятия сельскохозяйственного машиностроения следует отнести повышение производства экспортоориентированной техники, оборудования, продукции и комплектующих частей, в т.ч. для зарубежных аналогов; сочетание учета поку­пательной способности производителей сельскохозяйственной продукции и адаптация оборудования к цифровым технологиям без увеличения его стоимо­сти; работа дилерской сети и совместных предприятий по тем же стандартам качества, которые приняты на заводе-изготовителе; создание кооперативных производственных объединений на основе единых требований к организации производства и качеству продукции; соблюдение социальной значимости (от­ветственности) предприятия для территории размещения; покрытие затрат на инвестирование в основном за счет собственных средств; активное участие предприятия в любых государственных программах, обеспечивающих под­держку технического и технологического перевооружения и цифровой транс­формации отрасли; рациональная организация всех производственных процес­сов и рабочих мест на основе вовлечения работающих на них людей, повыше­ния уровня их знаний и организационной культуры, направленная на снижение затрат труда.

Анализ результатов управления ресурсным потенциалом предприятий, производящих машины, оборудование и запасные части для сельскохозяй­ственной техники, проведенный с применением статистического анализа и раз­работанного автором анкетирования, показал, что основным их потенциалом являются квалификация рабочих и специалистов, отношения руководителей с подчиненными, обоснованность управленческих решений и уровень организа­ции труда. Предприятия имеют финансовый потенциал, позволяющий вести воспроизводство, одним - простое, другим - расширенное. Стратегическим по­тенциалом обладает производство полуфабрикатов и узлов частично при непо­средственном участии исследованных предприятий с ближайшей локализацией. Наличие у ЗАО «РЗЗ» незадействованных производственных и административ­ных зданий и сооружений позволяет рассматривать их как потенциал для рас­ширения сфер деятельности на основе привлечения сторонних пользователей при совместном производстве продукции.

Основой стратегического потенциала производственных процессов пред­приятий, производящих машины, оборудование и запасные части для сельско­хозяйственной техники, являются инновации - технологические, организаци­онные, маркетинговые и обучение персонала. Среди внутренних процессов наиболее перспективными с точки зрения стратегического развития являются развитие сотрудничества со смежными организациями при организации произ­водственного проектирования, совершенствование организации рабочего места и труда персонала конструкторских бюро и оснащение их труда современным оборудованием и программным обеспечением, вовлечение в инновационный процесс всех работников предприятия, что позволит повысить производитель­ность труда и тем самым - конкурентоспособность продукции предприятия.

За анализируемый период объем отгруженных товаров предприятиями, производящими машины, оборудование и запасные части для сельскохозяй­ственной техники, увеличился более, чем на 20%. Основными потребителями их продукции являются сельскохозяйственные товаропроизводители юга Сиби­ри, прежде всего, Алтайского края, 65-ти регионов России, республик Монго­лия, Азербайджан, Таджикистан, Туркменистан и Армения. К стратегическим целям предприятий относятся укрепление позиций на внешних рынках, расши­рение своей доли на них, прежде всего, в силу низкой платежеспособности оте­чественных потребителей.

В силу низкой технической оснащенности уровень растениеводства в стране остается низким по сравнению с западными странами, поэтому уровень товарности продукции, произведенной на предприятиях, производящих маши­ны, оборудование и запасные части к сельскохозяйственной технике, не пре­вышает 86%, у маркетинговых служб этих предприятий есть значительный по­тенциал для роста. Он заложен в повышении мотивации и квалификации ме­неджеров по продажам и работников дилерских служб, соблюдении дисци­плины при корректировке плана продаж на месяц, ассортимента при выполне­нии заявок потребителей, оперативной корректировке производственного плана в зависимости от ситуации на рынке, скорости отработки претензий клиентов и устранении пересорта и недостач в отгрузках продукции.

Внешний структурный потенциал предприятий заключается во вхожде­нии в различные коммерческие и общественные структуры, прежде всего, «Ал­тайский союз промышленников и предпринимателей» Ассоциации "Росагро- маш", «Алтайский кластер аграрного машиностроения», что обеспечит им бо­лее устойчивое положение на рынке, и участии в государственных программах развтия отрасли и малого предпринимательства.

Организационно-экономический механизм управления стратегическим потенциалом предприятия, производящего машины, оборудование и запасные части для сельскохозяйственной техники, предлагается формировать на основе взаимодействия стратегического планирования, включающего декомпозицию целей, основанную на соотнесении современного состояния деятельности каж­дого подразделения со стратегической целью (в качестве стратегической цели предприятия предлагается рост прибыли в 20% в перспективе на 5 лет, второго уровня - расширение и освоение новых зарубежных и отечественных рынков, расширение ассортимента конкурентоспособной инновационной продукции, доведение доли сервисного обслуживания до 25% от общего числа проданных машин), определение ответственных за их достижение, разработку ключевых показателей их деятельности; стратегирования - постоянной корректировки це­лей второго и последующих уровней в соответствии со сложившейся рыночной ситуацией; проектного управления (автором разработана методика отбора кан­дидатов в руководители проектов, основанная на оценке их деловых качеств, и адаптирована методика отбора проектов, рассчитано, что затраты на проект по техническому обновлению участка сборки-покраски окупятся через 5,1 месяца); внедрения новых методов организации труда и производства, нацеленных на рост производительности труда и управления творческими способностями ра­ботников (разработано положение о подаче, внедрении и стимулировании ра­ционализаторских предложений, при организационно поддержке автора орга­низовано внедрение 82 рационализаторских предложений, эффект от внедрения составил 23,1 млн руб.).

Предлагаемая методика формирования культуры непрерывной адаптации работников включает ряд взаимосвязанных направлений деятельности: органи­зацию эффективного рекрутинга персонала; совершенствование системы адап­тации и внедрение инструментов help - менеджмента, в том числе алгоритм ре­ализации системы адаптации нового работника на предприятии, основные эта­пы реализации его общей части и основные мероприятия индивидуальной ча­сти, порядок взаимодействия структурных подразделений предприятия при ре­ализации Положения о наставничестве и алгоритм оценки результатов прохож­дения новым сотрудником адаптационного периода; гибкий подход к обучению и развитию персонала, направленный на внедрение полученных навыков в свою работу, в том числе основные направления обучения производственного персонала, программы повышения квалификации ряда категорий работников - топ-менеджеров, мастеров, бригадиров и рабочих, школы кадрового резерва, к каждой из которых адаптированы учебные программы по повышению произво­дительности труда, и систему обучения с использованием игровых технологий и искусственного интеллекта; развитие кадрового резерва и планирование пер­сонального карьерного пути, включающее такие направления работы, как по­строение карьерограммы сотрудников, создание Пилотного участка операторов станков ЧПУ и операторов плазменной резки с высшим образованием, внесение дополнений в Положение о наставничестве с целью повышения уровня квали­фикации работающих сотрудников с аттестацией персонала и проведением конкурсов профессионального мастерства; работа над hr- брендом предприятия - работодателя; совокупность организационных мер по обеспечению подготов­ки высококлассных специалистов в сторонних образовательных учреждениях; комплекс мероприятий для профилактики здорового образа жизни.

Организационные основы использования потенциала внешней среды предприятия сельскохозяйственного машиностроения включают создание про­мышленного технопарка, предполагающее обоснование первоначального со­става его резидентов, определение основной цели их деятельности, формирова­ние производственных площадей из имеющихся на территории старого завода, и необходимой инфраструктуры, основу которой составляют объекты, принад­лежащие городу, определение организационной структуры промышленного технопарка, основных потребителей продукции его резидентов, разработку плана маркетинговых мероприятий по её продвижению, создание общей логи­стической системы, оснащенной мультимодальной программой планирования и учета деятельности транспортных перевозок 1С TMS Логистика, обоснование объемов и источников финансирования необходимых затрат, учитывающих участие в Национальном проекте «МСП», оценку экономического эффекта для каждого из предприятий, подтвердивших готовность стать его резидентами, прогноз результатов деятельности двенадцати резидентов за 2023-2032 гг., обоснование возможных рисков создания индустриального парка, преимуще­ства и выгоды от его создания для бюджета региона и социальной сферы горо­да. По результатам комплексной экспертной оценки использования стратегиче­ского потенциала предприятия за 2015-2016 и 2020 годы и предварительной оценке выявлено, что объем выпуска продукции в стоимостном выражении ре­зидентами технопарка за 2022 по 2024 гг. должен составить около 600 млн руб., будет создано около 239 новых рабочих мест, в том числе высокотехнологич­ных.

Согласно расчетам, проведенным по авторской методике, за годы внут­ренних преобразований эффективность использования стратегического потен­циала повысилась на 17,5%.