

УДК. 338.26

**Тимонин А.В.**

*Московский государственный областной университет*

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ**

**A. Timonin**

*Moscow State Regional University*

**THEORETICAL ASPECTS OF FORMING THE SYSTEM  
OF STRATEGIC MANAGEMENT IN RUSSIAN ELECTRONIC INDUSTRIES**

*Аннотация.* На сегодняшний день особенности и проблемы стратегического управления в организациях электронной промышленности России определяются в значительной мере технологическими особенностями данной отрасли, комплексностью развития предприятий отрасли и политикой государства в этой области. В статье рассмотрены принципиальные теоретические положения по формированию системы стратегического управления в организациях электронной промышленности исходя из задач развития отрасли. Результаты анализа различных аспектов стратегического управления должны приниматься во внимание организациями в электронной промышленности. Важно оценить степень необходимых изменений существующей стратегии и системы стратегического управления. Все положения по формированию системы стратегического управления, отраженные в статье, взаимосвязаны и предполагают определенную последовательность реализации.

*Ключевые слова:* развитие электроники в России, стратегическое управление, система стратегического управления, электронная промышленность, электроника.

На сегодняшний день особенности и проблемы стратегического управления в организациях электронной промышленности России определяются в значительной мере технологическими особенностями данной отрасли, комплексностью развития предприятий отрасли и политикой государства в этой области. Для электронной промышленности характерно как наличие полностью специализированных производств, выпускающих изделия электронной техники, так и изготовление специального технологического оборудования, оснастки, материалов, комплектующих и пр. Остановимся на некоторых особенностях организации и управления предприятиями электронной промышленности [1; 2; 4; 5]. Прежде всего про-

*Abstract.* To date, the characteristics and problems of strategic management in organizations of Russian electronic industry is largely determined by the technological features of the industry, its complexity and governmental policy in this area.

The article considers the fundamental theoretical concepts to form a system of strategic management in electronic industry organizations based on of the tasks of the industry.

The analysis of the aspects of strategic management should be taken into account while constructing a system of strategic management of the organization of electronic industry. It is important to assess the necessary changes to the existing strategy and strategic management system. All the provisions on the formation of strategic management system, as reflected in the article, are interrelated and should be implemented in a sequence.

*Key words:* development of electronics in Russia, strategic management, strategic management systems, electronic industry, electronics.

дукция отрасли имеет сложную уникальную технологию изготовления. В свою очередь, это требует соблюдения конструктивно-технологических характеристик, качества исходного материала, обеспечение контроля качества производства. Для отрасли характерно применение специального технологического оборудования и обязательное соблюдение технологических режимов. Кроме того, отрасль выпускает большую номенклатуру изделий для тысяч предприятий-потребителей. Продукция электронной промышленности используется для промышленных нужд и для бытового назначения. Все это требует соответствующей системы организации и управления производством.

Электронная промышленность сегодня является одной из самых динамично развивающихся отраслей промышленности. Ежегодно в серийном производстве осваивается более 30% новых изделий. В отрасли присутствует собственное производство специального технологического оборудования и инструмента. Такая динамичность технического прогресса требует быстрой перестройки производства и управления. В настоящее время в областях науки, производства и управления новые прогрессивные направления зарождаются на стыке нескольких отраслей и освоение новой продукции зачастую невозможно в отдельной узкоспециализированной отрасли или в рамках отдельных организаций. Поэтому важнейшим фактором развития отрасли является создание структур стратегического и тактического управления, так как создание объединений по принципу широкой специализации с развитой научной базой и обеспечивающими производствами создает возможности для дальнейшего эффективного развития отрасли. Рассмотрим принципиальные теоретические положения по формированию системы стратегического управления в организациях электронной промышленности, связав их с задачами развития отрасли. Существенными задачами развития электронной промышленности России являются нижеследующие [1; 2; 4; 5].

*Строительство современных предприятий (фабрик) по производству микроэлектронных чипов.* В качестве положительного примера можно назвать запуск в работу на заводе «Микрон» фабрики по производству микроэлектронных чипов с нормами 180 и 90 нанометров. Данный проект состоялся при финансовой поддержке «Роснано» в союзе с франко-итальянскими партнерами. Современные микроэлектронные предприятия требуют создания новой управленческой среды и предъявляют ряд требований к системе стратегического управления подобных организаций. Так, например, ужесточаются требования к квалификации и образованию персонала, требуется создание определенной иерархии дизайн-центров, разрабатывающих микросхемы, приведение вспомогательных производств в соответствие с требованиями мирового уровня и др.

*Создание иерархической системы предприятий (дизайн-центров).* Особенностью инфраструктуры электронной промышленности является то, что она основывается на производстве микросхем. На практике это требует создания внутри страны и включения в мировые системы дизайн-центров. Так, например, успех фабрики «Микрон» напрямую будет зависеть от востребованности ее библиотеки IP-элементов, разрабатываемых базовым центром, и от заинтересованности дизайн-центров по разработке IP-блоков работать с ней. Для дальнейшего развития необходимы возможности не только «Микрона», но и возможности проектирования на этой основе техники во всех отраслях промышленности. Все сказанное обосновывает третью задачу – формирование внутреннего спроса на компоненты электроники, производимые в России.

*Формирование внутреннего спроса продукцию электронной промышленности.* В этой связи задача российской электронной промышленности – замкнуть инфраструктуру внутри России. Это позволит наращивать и мощности фабрики «Микрон». И для решения этой задачи необходима разработка требований к производителям электронной

техники на основе российской элементной базы.

*Создание и развитие организаций, потенциально способных выйти на мировой рынок.* Выход организаций электронной промышленности на новый уровень требует создания соответствующего стратегического управления в сочетании с господдержкой организаций электронной промышленности. С позиции развития продукта стратегический ход организаций должен заключаться в поиске новых продуктов на формирующихся рынках и технологиях. А это, в свою очередь, требует создания соответствующих структур стратегического управления для организаций электронной промышленности.

*Задача развития фундаментальной науки в области электроники.* Кроме кремниевой электроники, следует обратить внимание и на другие направления микроэлектроники. Это светотехника, СВЧ и силовая электроника. Все эти три направления требуют использования сложных материалов, технологии, производства которых есть в России. Идея развития этих областей также может быть от разработки конкурентного продукта до строительства фабрик по производству собственной элементной базы, начиная производство на импортной базе. С позиции выделения средств на развитие здесь встают вопросы приоритета выбора – поддерживать государственные предприятия или создавать внутреннюю конкуренцию и привлекать к решению государственных задач и частные предприятия [1; 4; 5]. Другая сторона этой задачи заключается в том, что, по мнению ряда специалистов, после 2020 г. в электронике произойдет смена технологической парадигмы и возможности развития есть в новых направлениях (полупроводники на графене, органические полупроводники, нанoeлектроника и др.) и именно вокруг них нужно создавать инфраструктуру, включая разработку новых технологий и оборудования для них. Для этого нужны стратегические структуры привлечения и роста персонала, соединяющие производство и науку. Создание такого центра или центров может специали-

зироваться по направлениям электроники.

Основываясь на задачах развития и проблемах внутреннего управления, нами выделены восемь принципиальных теоретических положений по формированию системы стратегического управления в организациях электронной промышленности [3; 6; 7].

1. Адаптации уже выработанной стратегии организации к изменяющимся условиям внешней среды. В этом плане важной задачей для руководства организации является корректировка действующей стратегии и согласования ее с изменяющимися условиями во внешней и внутренней среде. Отчасти такая адаптация может происходить через реализацию единой государственной политики в области развития электронной промышленности Российской Федерации (Стратегия развития электронной промышленности России). При этом необходимо ответить на вопросы: как развивалась организация и окружение, какие тенденции они имеют в сравнении с планом и прогнозом; каким образом будет осуществляться разработка мероприятий по внедрению стратегии; каким образом осуществляется разработка основных показателей внедрения стратегии; какими будут основные вехи, показывающие этап адаптации; каким образом будет осуществляться распределение полномочий в организации по координации работы по адаптации стратегии. Кроме того, следует определить, какой будет адаптация – активной или пассивной. Пассивная адаптация обеспечивает изменение поведения самой организации с целью приспособления к изменяющейся внешней среде. Активная же направлена на изменение внешней среды для обеспечения более эффективного функционирования коммерческой структуры. В этом случае речь идет не о том, чтобы предугадывать будущее, а сознательно управлять процессом его создания. Итогом разработки мероприятий по адаптации стратегии может являться конкретный план действий. Для решения этих задач требуется разработка ряда методов, что на сегодняшний день не выражено в нужном объеме и представляет со-

бой обширную область для дальнейших исследований. Трудности связаны со взаимной увязкой различных факторов, определяемых внешней и внутренней средой.

2. Интеграционных всех процессов внутри организации электронной промышленности на базе стратегического управления. О необходимости выделения и взаимосвязи важнейших систем в структуре управления, их обратной связи заявляют многие авторы. Причем следует говорить о двух условиях интеграции: управленческих процессов в рамках стратегического управления и внутриорганизационных структур. Так, следует обеспечить взаимосвязь управленческих процессов: определение миссии и целей, разработку стратегии, выполнение стратегии и др. С другой стороны, необходимо соответствие между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивации, нормы и правила поведения, разделенные ценности и верования, квалификация работников и менеджеров и др. Эти задачи могут решаться посредством проведения изменений, которые являются «начинкой» выполнения стратегией. Отдельные авторы [3; 6] указывают на то, что условием успешного построения систем стратегического управления и проведения стратегических изменений является использование глобальных информационных систем, позволяющих создавать актуальные модели планирования и обеспечивать интеграционные процессы в организациях электронной промышленности. Однако недостаточно ограничиться только этим условием, так как построение эффективной системы стратегического управления в организациях электронной промышленности само по себе является стратегическим изменением и создает условия для проведения изменений, которые сопряжены с интеграционными процессами. Поэтому важной задачей является разработка инструментария, времени и делегирования полномочий проведения интеграционных процессов.

3. Мониторинг стратегического управления должен сопровождаться организацией анализа выполнения стратегических планов, программ, заданий. Система стратегического контроля предъявляет некоторые требования к системе оперативного контроля. Стратегический контроль должен касаться каждого самостоятельного направления деятельности организации электронной промышленности и определять количественные переменные для измерения эффективности этих бизнес-единиц. При стратегическом планировании важен оперативный анализ складывающейся ситуации, который бы реально отображал положение дел. В результате такой осведомленности руководство организации может вовремя применить меры по корректировке стратегии. Разработка такого анализа на сегодняшний день требует раскрытия всего многообразия взаимосвязей между различными подразделениями и службами организации, а также автоматизации процедур анализа для получения необходимой деформации в любой момент времени [3; 6; 7]. На основе всего предложенного выше возможно построение «сценариев будущего» поведения организации электронной промышленности при различных значениях объема производства, текущих и единовременных затрат, при их динамике в зависимости от темпов инфляции, изменения уровня банковской процентной ставки и т. д., а также выявление несоответствий полученных результатов и запланированных, которые по сути представляют собой «стратегические разрывы».

4. Оценка и анализ «стратегических разрывов» и разработка мероприятий по их устранению. Для успешной реализации стратегии существенным является своевременное определение отклонений между выбранным курсом и курсом выживания в изменившемся климате, которые на практике в большей степени определяются интуитивно. Выявление этих несоответствий затрагивает многие стороны деятельности предприятий электронной промышленности, например: несоответствие существующей организаци-

онной структуры новым условиям внешней среды организации; несоответствия, выявленные в ходе анализа реализации стратегии, системы планов и результатов; несоответствие жизненного цикла продукции новым условиям рынка и другие. Вследствие этого возникает необходимость в методах определения выше перечисленных несоответствий, определении мероприятий по их устранению и ответственных за них.

5. Взаимосвязь стратегического и оперативного управления в единой системе управления организацией электронной промышленности. Такая взаимосвязь может реализоваться через систему планов, которая, в свою очередь, содержит стратегические и оперативные планы. Разработка системы планов развития организации включает: стратегическое планирование, оперативное планирование, программы, проекты. Стратегическое планирование обеспечивает взаимную преемственность стратегических решений и гарантирует реализацию стратегических целей через оперативное управление. Задача оперативного планирования сводится к тому, чтобы «на месте» следить за реализацией стратегии с учетом конкретных условий. Это в конечном итоге приводит к необходимости сконцентрировать программы, которые должны послужить реализации стратегии, на успешной реализации «узловых» мероприятий. Практика функционирования организаций электронной промышленности показывает, что правильное отображение стратегического планирования в системах оперативного всегда вызывает сложность. И речь здесь идет не только о системах планирования, а прежде всего о взаимосвязи всех составляющих системы управления (стратегического и оперативного), что позволит руководству организации гибко реагировать на изменения.

6. Разрешение спорных «конфликтных ситуаций», возникающих в ходе стратегического управления. Дело в том, что своевременное их выявление, методы предотвращения и регулирования позволили бы избежать многих неблагоприятных изменений как в орга-

низационной структуре, так и в работе всей организации. Концепция интеграции, о которой говорилось ранее, рассматривающая организацию как сеть организационных единиц со сбалансированной автономией и взаимозависимостью, ведет к мощной конкурентоспособности. Речь идет об отсутствии методического подхода, с помощью которого можно было бы осуществлять взаимосвязанные изменения в организационной структуре, культуре, и который позволил бы учитывать интересы каждого бизнес-направления организации электронной промышленности. Авторы-практики, пытаясь найти объединяющий элемент организационных моделей, часто предлагают основывать их на нескольких базовых категориях, как стратегия, структура, культура и информационные системы и др. Некоторые авторы добавляют к выше отображенным факторам технологию, человеческие ресурсы и лидерство [6; 7]. Одной из самых известных моделей такого типа является модель 7S. Ежедневная практическая работа в организациях часто влечет за собой массу изменений не только в стратегии, но и в структуре, информационных проектах, стилях управления и действиях. Для нас представляется интересным, каким образом добиться, чтобы эти отдельные изменения составили единое целое. Менеджеры различных уровней вынуждены принимать решения, от которых зависит жизнь организаций, своевременно, поэтому для того, чтобы владеть ситуацией, они должны быть уверены во взаимном усилении влияния друг на друга. Для выявления этих результатов предлагается классификация важных результатов и процессов. Организация – это сообщества людей, для которых характерны определенное восприятие, поведение и др. Стратегия и информационные системы формируют взаимозависимость.

Для эффективного управления расширяющимися сетевыми подразделениями организации электронной промышленности с внутренней и внешней взаимозависимостью необходимым условием является стремление к простоте и «дебюрократизации».

Модель организации как функциональной пирамиды или как простой дробной структуры уже не подходит для современного типа организаций электронной промышленности, которые скорее представляют собой сеть организационных единиц, обладающих свободой действий и, в то же время, сохраняющих связи друг с другом. К тому же организации полагаются на горизонтальные координационные механизмы экономического типа. Одним из таких механизмов является постоянная ответная реакция на результаты. Это оказывает влияние на соотношение централизации и децентрализации. Для того, чтобы связать теоретические концепции и практический процесс изменения организационных структур, используются диагностические методы. Теория об управлении «конфликтными ситуациями» и развитии организации имеет дальнейшие пути развития и применения для решения широкого круга важных вопросов в организации, например, такого, как разработка системы мотивации сотрудников.

7. Мобилизация и распределения ресурсов между бизнес-направлениями, проектами и стратегическими задачами. Процесс мобилизации ресурсов должен начинаться с того, что механизм использования ресурсного потенциала организации приводится в соответствие с осуществляемой стратегией [3; 6; 7]. Для этого следует действовать согласно следующим принципам: достижение эффективного участия всех подразделений в осуществлении стратегии, правильное распределение ресурсов во времени, распределение финансовых ресурсов в организации, установка стратегических ориентиров использования денежных средств, осуществление оценки и удержания источников поступления капитала и составление бюджета. Продолжительность бюджетного периода должна быть достаточно длительной, чтобы имело смысл заниматься предвидением, и достаточно короткой для того, чтобы отклонения фактических данных от предусмотренных бюджетом были показательны и давали возможность принять

корректирующие меры. Выбор горизонта планирования увязывается с темпами производства и сбыта продукции организации электронной промышленности. Следует дать рекомендацию по разработке планов распределения ресурсов по бизнес-направлениям, которые, по мнению руководства, являются наиболее эффективными. Разработка методик по разработке и управлению стратегическими бюджетами остается весьма актуальной задачей, так как требует принципиально новых подходов к прогнозированию необходимых ресурсов (как материальных, так и финансовых).

8. Определение общеорганизационных результатов и измерение вклада каждой бизнес-единицы является важным вопросом с позиции оценки успешности стратегического управления. Сложности оценки связаны с тем, что бизнес-единицы описываются множеством переменных, как финансовых, так и нефинансовых (перспективы роста и рентабельность, ожидаемый уровень нестабильности, главные факторы успешной конкуренции и т. д.) [1; 4; 5; 7]. Большинство из них трудно предсказуемы. Анализ выше перечисленных аспектов должен приниматься во внимание при построении системы стратегического управления организацией электронной промышленности. Если этим вопросам не будет уделено достаточное внимание, могут быть внесены бессистемные, сиюминутные и косвенные изменения в систему стратегического управления. Важно оценить степень необходимых изменений существующей стратегии. Вес выше перечисленные положения взаимосвязаны и должны иметь определенную последовательность реализации.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Алешин А.Н. Будущее за полимерной электроникой // «Инновации». – 2007. – №12. – с. 76-79.
2. Борисов Ю. Отечественная электронная промышленность: реалии и перспективы [Электронный ресурс] // Промышленные ведомости. – 2006. – № 4. – содержание номера: [сайт]. URL: <http://www.promved.ru/articles/article.phtml?id=766&nomer=28> (дата обращения 20.02.2012).

3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов Изд. 2-е, перераб., доп. – М.: Изд. «Экономистъ», 2008.
4. Леденцов Н.Н. Перспективы развития электронной промышленности в России [Электронный ресурс] // Электроника: наука, технология, бизнес: [сайт]. URL: <http://www.electronics.ru/issue/2005/1/19/> (дата обращения: 20.02.2012).
5. Механик А. Прислушаться к Дэн Сяопину // «Эксперт». – 2011. – № 18. – С. 55-61.
6. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: Изд. «Питер», 2010.
7. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2009.