

## ПРОБЛЕМЫ СТРУКТУРНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ СОВРЕМЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ И ПРЕДПРИЯТИЙ

Канащенко А.А.<sup>\*</sup>, Канащенко А.И.<sup>\*\*</sup>, Новиков С.В.<sup>\*\*\*</sup>

Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет),  
МАИ, Волоколамское шоссе, 4, Москва, А-80, ГСП-3, 125993, Россия

<sup>\*</sup> e-mail: snt@western-metal.ru

<sup>\*\*</sup> e-mail: kafedra501@mail.ru

<sup>\*\*\*</sup> e-mail: ncsrm@mail.ru

Показаны проблемы российских корпораций и предприятий микроуровневого управления, в частности соответствие современных организационных структур управления (ОСУ) требованиям нового этапа экономического развития, и даны рекомендации по их совершенствованию; рассмотрены взаимосвязи ОСУ и существующего рынка; анализируется организационно-экономический механизм взаимосвязей корпораций с дочерними предприятиями, филиалами и структурными подразделениями и предлагаются рекомендации по его совершенствованию; предложена технологическая модель по совершенствованию целей и политики на разных уровнях управления во взаимосвязи их и целевой направленности. Решены задачи низших уровней по обеспечению целей и политики высших уровней управления. Настоящая работа имеет научно-практическую ценность для предприятий радиопромышленности авиационного направления.

*Ключевые слова:* организационные структуры управления, предприятия радиопромышленности, организационно-экономический механизм, авиационные системы, стратегическое управление корпорацией.

### Почему крупные российские радиотехнические предприятия авиационного направления болеют «синдромом большого бизнеса»

В конце 80-х—начале 90-х годов мы обратили внимание на ослабление взаимодействия подразделений внутри предприятий. Так, снизилась реакция на требования рынка, разбухли запасы сырья и материалов, не уделялось должного внимания формированию заказов. В результате потенциал роста предприятий уменьшился, что в российских условиях привело к потере секторов рынка (рис. 1). Не хватало денег на заработную плату. Эффективность работы производственных объединений резко упала, непомерно разросшийся управленческий аппарат только усложнял процедуры принятия решений.

Эрозия способностей оперативного реагирования на различные вопросы, запросы и другие решения разрушили ту разумную эффективность, которую могли бы иметь большинство российских корпораций, и — как следствие роста — началась болезнь «синдром большого бизнеса». Пока компания маленькая, запросы заказчика решаются быстро, так как технические службы и службы сбыта реагируют на них и удовлетворяют их требованиям. В большой компании это происходит в несколь-

ко раз дольше. У заказчиков свои планы, их запросы требуют своевременной реакции. Не получая быстрого ответа, заказчик ищет более оперативных исполнителей. В условиях развивающегося рынка России и присутствия на рынках большого количества импортных товаров громоздкие предприятия без качественной реструктуризации окажутся неконкурентоспособными (подтверждено 5-летней практикой), что обязательно приведет или к резкой потере экономического потенциала, или к банкротству.

Опасность этой болезни в том, что на ранних стадиях она протекает безболезненно. Наиболее серьезные последствия, приводящие часто к существенному снижению уровня бизнеса, возникают, когда «болевые» ощущения оперативно не передаются в центр. Нерасторопность даже одного из руководителей среднего звена часто приводит к потере клиентов. В этом случае боль ощущает не администратор, а весь отдел продаж.

Вполне вероятно, что основной причиной ослабления позиции предприятия на рынке является не столько слабая экономическая поддержка со стороны государства, а прежде всего то, что болевые ощущения проблем рынка не доходят своевременно до административного центра или все же до-

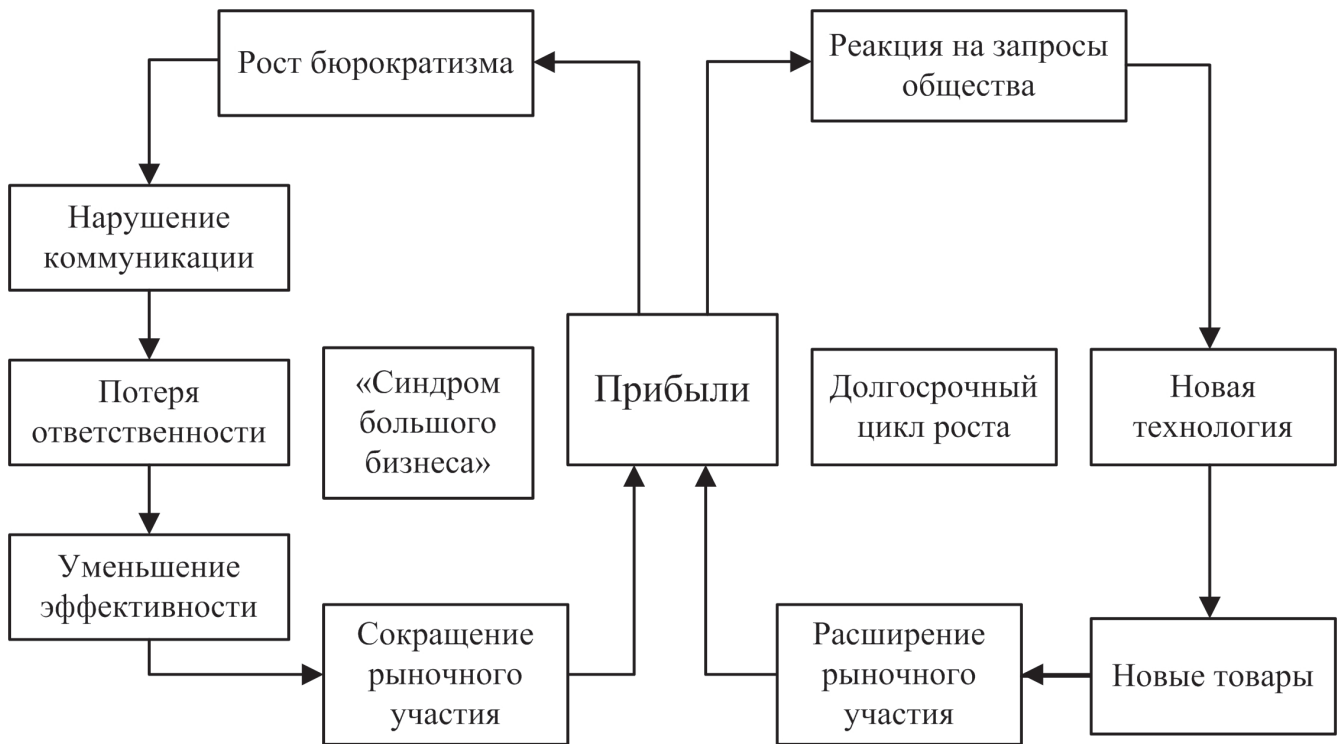


Рис. 1. Этапы развития «синдрома большого бизнеса»

ходят, но руководство не способно решать эти вопросы самостоятельно, перекадывая их по частям на другие звенья управления.

Чем больше компания, тем сильнее проявляется стремление администрации к принятию единогласного решения, а если оно не достигнуто, то решение часто откладывается на будущее. Отсрочка на месяц и более нередко становится правилом. Практический опыт работы подсказал, что в этом случае нужно придерживаться правила «51/49». Если на правлении решается вопрос о создании, например, нового направления по разработке и производству электронных компонентов и глава компании уверен в успехе дела, то он должен дать согласие на реализацию этого решения.

Разумная структурная реорганизация, проведенная в ряде корпораций, позволила дифференцировать ответственность между административным центром, филиалами, дочерними предприятиями. Отсюда был сделан вывод, что корпорация может излечиться от «синдрома большого бизнеса», если вести дела так, как будто она вновь стала маленькой фирмой.

Перспективы изменения структуры российского рынка заставляют нас внимательно приглядеться к имеющим большое значение для западного рынка монополиям и конкуренции. Упрощенный взгляд на вещи сводит рыночный механизм к одной из двух крайностей: засилью монополий или полной

свободе конкуренции. Оба эти подхода непродуктивны и не отражают реального положения дел в современном мире. При такой направленности от внимания исследователя ускользает самое важное — механизм сосуществования и взаимного дополнения обоих начал, равно необходимых нынешней экономике.

В своем стремительном развитии ряд зарубежных фирм (SONY, PHILIPS и др.) прошли три важнейшие стадии: **мелкого предприятия, специализированной компании и крупной монополии**. Фирмы всех этих типов постоянно действуют на международном рынке и выполняют на нем важные функции.

#### Мелкий производитель

Многие западные монополии начинали с небольших мастерских, которые часто страдали от нехватки финансовых ресурсов, не имея привлекательных товаров. Тем не менее, количество мелких предприятий сегодня не уменьшается, а в последнее время даже растет.

Табл. 1 демонстрирует огромную роль мелкого бизнеса. Мелкие фирмы, по крайней мере в чисто количественном отношении, представляют достаточно крупный сектор экономики.

Роль мелкого бизнеса велика не только количественно, но и функционально, т. е. по задачам, которые он решает в экономике. Небольшие компании часто являются придатком монополий. Конеч-

Таблица 1

**Распределение занятости по предприятиям разных размеров  
(в % ко всем занятым в экономике)**

Страна	Размеры предприятия			
	мельчайшие	мелкие	средние	крупные
Австрия	33,6	27,9	23,1	15,4
Бельгия	22,4	22,6	26,0	29,0
Великобритания	26,1	22,6	26,1	25,2
Италия	43,4	30,4	14,2	12,0
Франция	32,1	28,4	24,0	16,5
США	26,1	28,4	24,0	21,5
Япония	49,5	27,7	14,6	8,2

но, мелкий зависимый бизнес существует (по данным, мелких фирм не более половины), но это не значит, что можно пренебрегать ролью самостоятельных мелких компаний — они образуют фундамент, который во многом определяет архитектуру здания. В первую очередь это относится к конкурентным отношениям в экономике. Сильной стороной мелкой компании является способность мгновенно реагировать на требования рынка и лучше учитывать интересы конкретного потребителя, что и определяет состояние гибкости в жестких условиях отбора. В этой борьбе мелкие компании часто погибают, являясь, как правило, атакующей стороной. Но любые упущения в производственной программе ведущей корпорации грозят появлением конкурента, который удовлетворит возникшую потребность. Если корпорация не изменит своего поведения, новоявленный соперник будет расти и может превратиться в реальную опасность. Так проверяется прочность позиции крупных фирм мелкими компаниями. В целом действия мелкого бизнеса во многом формируют общую структуру рынка и эффективно сдерживают свойственную гигантским корпорациям тенденцию застоя. У мелкого бизнеса, как правило, две линии поведения. Первая — с выбором той сферы деятельности, в которой эффективный размер предприятия невелик (например семейные фирмы). Крупнейшие корпорации тоже смогут проникать в эти сферы бизнеса, но для них он не имеет существенного значения. Однако эта малая фирма остается малой. Факторы, которые помогают малой фирме выжить, стимулируют ее к значительному увеличению. Укрупняясь же, она не станет более эффективной.

Другая линия — «нишевая». Оставаясь небольшой по размеру, компания может быть одним из ве-

дущих поставщиков узкоспециализированной продукции, общий спрос на которую невелик. В основе успешной «нишевой» стратегии лежит технологическое превосходство над конкурентом. В этом случае фирма становится заметной.

#### **Специализированные компании**

Эти компании идут по пути специализации (в свое время это было характерно для фирмы SONY). SONY изобрела много таких товаров, которые ни одна фирма не выпускала. На своем уровне такие фирмы являются мини-монополиями. Преимущество проявляется в том, что возможно завышение цен, это особенно выгодно в условиях разнообразных кризисов. Рынок, на котором работает специализированный производитель, отличается стабильностью. При всех своих достоинствах «нишевая» специализированная стратегия имеет недостаток — ограниченный размер «ниши», т. е. рынка. В этих компаниях преобладает не страх перед поглощением, а интерес к международной кооперации. Следует иметь в виду, что независимость не является самоцелью, и многие предприятия на выгодных условиях вливаются в более мощные корпорации.

#### **Крупные корпорации**

Эти структуры, обладая производственными мощностями, выполняют крупные и сложные по техническому содержанию заказы. Проблема такой корпорации состоит в том, чтобы полностью загрузить высокопроизводительное оборудование. Крупные фирмы могут взвинтить цены, если у них нет конкурентов, но они больше заинтересованы в наводнении рынка массовыми и качественными товарами по доступным ценам.

Эти фирмы стараются обеспечить себе устойчивое господство на рынке. В результате ведущие

корпорации имеют большой запас прочности. Примеров тому много. Один из них — вторжение японских компаний в автомобильный рынок США.

Сравнительно небольшая группа гигантских корпораций, несмотря на свои размеры, не утрачивает способности к быстрому росту. Именно «львы» дают наиболее яркие примеры динамичной конкуренции. Особенность их позиций на рынке часто связана с обладанием технологическими и организационными преимуществами в конкретной области. Они возмутители спокойствия и менее сговорчивы с другими гигантами.

Ход эволюции крупной фирмы, как правило, завершается позицией не «гордого льва», а «могучего слона». Корпорация утрачивает былой динамизм, обретая взамен повышенную стабильность. Закат монополии связан с состоянием «неповоротливого бегемота». Сохраняя гигантский оборот, корпорация постепенно утрачивает способность добиваться соразмерной прибыли, а то и начинает приносить убытки. Причина — явное распыление активности по слишком широкому кругу направлений, усложнение организационной структуры управления, омертвление значительной части капитала в утративших перспективу производствах. Попавшая в такую ситуацию корпорация может утратить самостоятельность или тихо перейти на второстепенные роли.

Теория и практика менеджмента породили множество принципов построения организационных структур управления и использования различных форм собственности в зависимости от особенностей организационных форм объединения капитала, стратегии бизнеса, масштабов производства и т.д. Закономерно, что в условиях рынка повышается роль и расширяются масштабы функционирования высокоспециализированных *предприятий, в том числе средних и малых*. Необходимо развивать малые предприятия, которые будут эффективно дополнять работу крупных хозяйственных комплексов по выпуску продукции многообразного ассортимента, удовлетворяющего потребности в этой продукции. Но малые и средние предприятия не могут решить задачу по разработке и производству сложной продукции. Кроме того, закономерно и то, что если на внутреннем рынке малые и средние предприятия еще могут выдержать конкуренцию, то на международном рынке российским предприятиям такая конкуренция не под силу. Поэтому наряду с поддержкой существования малых и средних предприятий следует отдавать *предпочтение технологическим объединениям корпоративного типа*, так как именно они способны решать задачи науки и

производства во взаимосвязи при создании сложных радиоэлектронных технических систем авиационного направления. Как было сказано выше, существующие оргструктуры управления крупными объединениями и корпорациями громоздки, их ориентация на рынок мала, в них не развивается дух предпринимательства, размыта иерархичность, громоздка система форм и процедур принятия повседневных решений. Такая эрозия способностей оперативного управления, отсутствие стратегических методов управления, старые принципы управления и отсутствие современной философии поведения разрушают ту разумную эффективность, которая могла бы существовать.

Это происходит потому, что имеющаяся организационная структура управления интегрированными предприятиями слабо адаптирована к условиям рыночной экономики, экономический механизм развития внутрифирменных связей неэффективен, а самой внутренней структуре присущи серьезные недостатки. В ряде исследований [1] показано, что сущность развития систем управления определяется поиском оптимальных соотношений централизации и децентрализации управления в зависимости от различных факторов. Главным при проектировании структур управления является установление степени свободы в принятии решений первичными производственными единицами. На выбор системы управления интегрированными научно-производственными объединениями оказывают значительное влияние стратегии и формы организации корпоративных научно-исследовательских подразделений и степень диверсификации. Характерной особенностью организации НИОКР в крупных корпорациях является неразрывная связь производственной и сбытовой деятельности с научными исследованиями, а также одинаковая их зависимость от конечных результатов объединения в целом. Эти закономерности начинают обозначаться и в нашей стране (рис. 2).

Развитие любой организационной структуры управления осуществляется через противоречивое взаимодействие двух процессов: рост организованности и увеличение хаоса. При сдвиге в сторону второго процесса диспропорции начинают расти быстрее, чем увеличивается потенциал системы. Если система преодолевает противоречие, то ее структура преобразуется и становится более гармоничной, и наоборот — если противоречия не устранены, то система гибнет. В этом сущность саморегулирования системы. Как показано в [4], степень саморегуляции систем различна для разных их типов. Можно выделить три основных типа систем:

- первый охватывает системы, состоящие из разнородных подсистем, объединенных жесткой связью. Такие системы очень уязвимы и гибнут, так как они слабо приспособляются к меняющимся условиям рынка, а нарастание энтропии приводит к их отрицанию;

- второй тип — это дискретные системы, сформированные из однородных элементов, обладающих свойством взаимозаменяемости. Они не обладают высокой организованностью, но более приспособлены к выживанию;

- третий тип сочетает достоинства двух первых и избавлен от недостатков. Эти системы имеют иные элементы управления и называются гибкими.

В свою очередь, недостатками существующей практики обоснования и реализации стратегических изменений на объектах такой сложности, как корпорации, предприятия и объединения наукоемкого сектора промышленности, остаются [6]:

- отсутствие системного понимания объекта управления;

- оторванность проектов от стратегий развития предприятий и корпорации в целом (несистемное видение);

- несистемное понимание маркетинга проекта, особенно его стратегической составляющей;

- несистемное понимание роли и содержания инновационных и инвестиционных планов развития.

Анализ стратегических направлений развития промышленных предприятий осуществляется методом исследования способов адаптации предприятий к условиям рынка, выявления основных типов организационных структур управления. Все хозяйственное поведение строится на основе приспособления к внешней рыночной среде. Это приспособление носит закономерный характер и может быть моментальным, приводящим к ожидаемым обстоятельствам на последующие несколько месяцев, и долгосрочным — адаптация плана на последующие несколько лет к ожидаемым обстоятельствам. В этих условиях основой определения эффективности предприятия служит оценка конкурентоспособ-

ности выпускаемой продукции. Однако чисто рыночные ориентиры не всегда надежны, особенно в принятии стратегических решений, и прежде всего это связано с научно-техническими инновациями, социальными аспектами, экономическими проблемами.

Поэтому основной задачей оценки эффективности на уровне предприятия становится разложение финансового результата его деятельности на две составляющие, одна из которых зависит от внутренних условий, что и характеризует показатель производительности труда, а вторая — от конкретных рыночных условий [1].

В то же время гибкость организационно-экономической системы, высокий уровень организованности как залог эффективности ее саморегулирования в условиях взаимосвязи производства и потребления должны учитываться в стратегии организационно-экономического развития предприятия. Стратегия же и определяет структуру организации, профессионализм, стиль управления и лежит в основе управления организации (рис. 3).

Базируясь на методах лечения «синдрома большого бизнеса», можно создать принципиально новую организационную структуру управления корпорацией.

В исследованиях особенно обращается внимание на то, что *вертикальная продуктовая структура* работает неэффективно, не всегда реагирует на изменение технологии [2].

*Вертикально-горизонтальная структура* управления также неполноценна. Решая задачи по продуктам (вертикальная составляющая) и имея горизонтальную поддержку по отдельным компонентам продуктов и основным базовым технологиям, она лишена связей с подразделениями, не имеющими дела с техникой, т. е. службами, которые обслуживают эти вертикальные и горизонтальные структуры, а также обеспечивают управленческий контроль деятельностью. В этом случае в структуру вводится диагональный аспект управления. Кроме того, вводятся программно-целевые группы для реализации множества целей в условиях рынка. Понятие

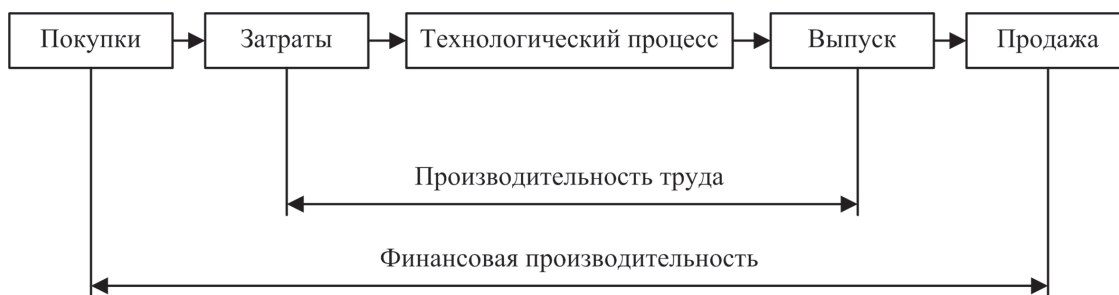


Рис. 2. Связь показателей прибыли и производительности

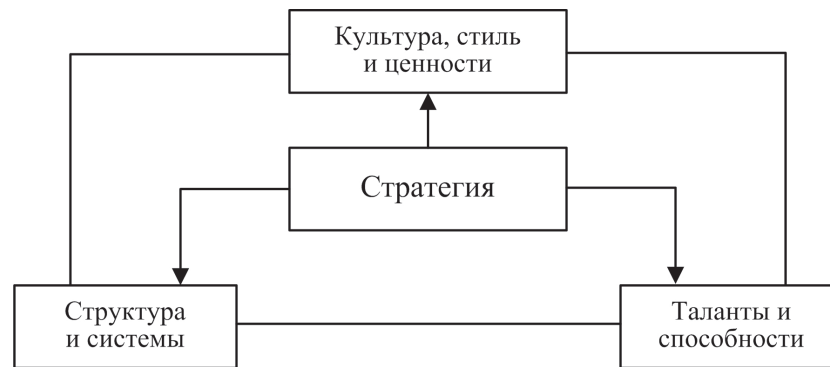


Рис. 3. Взаимосвязь стратегии и элементов организации

программной организации связано с организационной моделью для выбора целей и управления ими, где программно-целевой аспект усиливает матричность структуры. Таким образом, как показано в [1], вводится понятие *матрично-диагональной структуры* управления и предлагается ее применение при построении ОСУ научно-производственных объединений (корпораций).

Матрично-диагональная ОСУ состоит из трех элементов:

- вертикальный элемент означает цель, задачу, конечный результат работы. Он определяет основу основ всей деятельности. Для корпорации-производителя этим элементом является сам продукт;
- горизонтальный элемент символизирует научно-инженерную деятельность, которая облачена в реальную форму вертикального элемента. Для каждого производителя она связана с разработкой технологии, подбором необходимых материалов и конструкторско-исследовательскими работами;
- диагональный элемент обеспечивает взаимосвязь горизонтальных и вертикальных элементов. В его сферу входит функция обеспечения производства, технологии, управление финансами и персоналом, связанным с горизонтальным и вертикальным элементами.

Программно-целевые группы обеспечивают управление по проектам и программам (рис. 4).

Применение в корпорации диагонально-матричной структуры выглядит следующим образом: производственные подразделения — вертикальные элементы, а горизонтальные элементы — управленческий аппарат производства систем и научно-техническое обеспечение, при этом ряд функций, где переплетается деятельность подразделений и аппарата, выполняются диагональными элементами.

К корпоративным центрам относятся центры: управления, отношения с персоналом, маркетинга, исследований и конструирования, производства и сбыта продукции. Что касается диагональных эле-

ментов структуры, то на одном полюсе — центр по вопросам финансирования и рабочей силы, а на другом — центр по планированию и общественным связям.

Каждый управляющий филиалом корпорации или дочерним предприятием должен иметь две формы ответственности. В их компетенцию входит распоряжение прибылью и управление фондами. Цель управления прибылью — ее увеличение как результат соответствующих производств и продаж. Однако это не единственная цель: правильное и быстрое получение денежных средств по дебиторской задолженности и правильная, быстрая оплата кредиторской задолженности — важные обязанности управляющих филиалами, как и правильное использование собственных фондов.

Наиболее ответственным элементом управления филиалами и дочерними предприятиями является система внутреннего капитала. Внутренний капитал — это фонд денежных средств, необходимый каждому филиалу для осуществления бизнеса. При организации филиала или дочернего предприятия центральная администрация корпорации дает им необходимый основной и оборотный капитал, предоставляет право управления этим капиталом. Внутренний капитал — это сумма основного и оборотного капитала. При оценке оборотного капитала корпорация использует нормативы, в соответствии с которыми сравниваются, сопоставляются фактически используемые филиалами суммы по каждому пункту в текущих активах и пассивах, соответствующие планируемым продажам и уровню производства.

В обобщающей форме система внутреннего капитала может быть представлена в следующем виде:

1. Структура внутреннего капитала (рис. 5): внутренний капитал равен нормативному оборотному капиталу плюс постоянный капитал минус резервный капитал. Резервный капитал состоит из

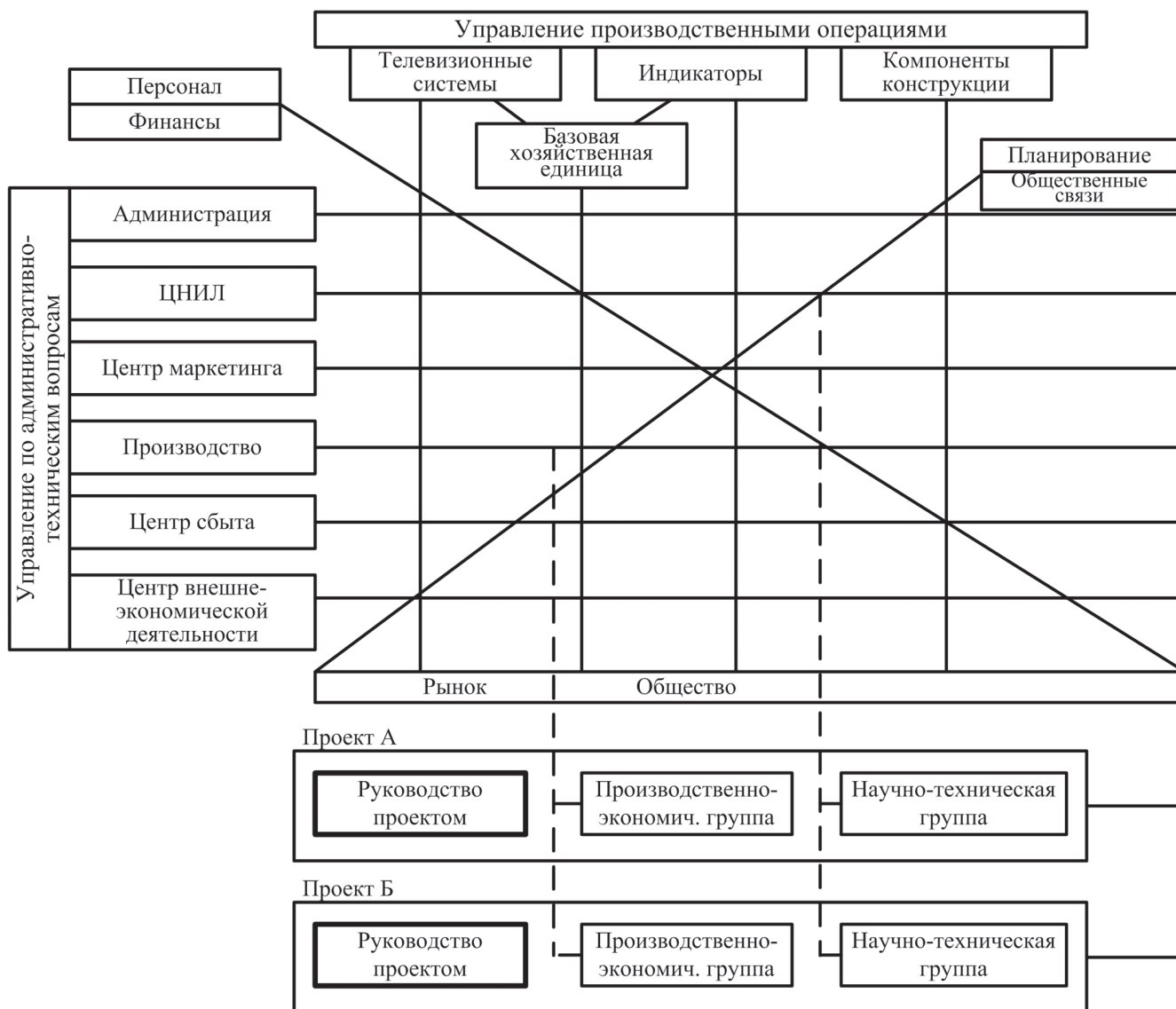


Рис. 4. Матрично-диагональная организационная структура управления объединением



Рис. 5. Структура внутреннего капитала

резервов для выплат пособий и вкладов, получаемых от рабочих и служащих компании.

2. Норматив величины ссудного процента на внутренний капитал может быть установлен в пределах 0,5–1,5% из месячных выплат и выплачивается центральному офису ежемесячно, т.е. филиалу дается в управление внутренний капитал на платной основе.

3. На покрытие расходов центральной администрации каждый филиал выплачивает сумму 2–7% от продаж. После выплаты этой суммы чистая прибыль должна оставаться не менее 10–12% от объема продаж.

4. Чистая прибыль филиала делится на две части: 60% идет на выплату дивидендов и налогов, 40% образует фонд накоплений (нераспределенной прибыли). Платежи по дивидендам и налогам должны быть перечислены в течение следующего месяца в финансовый центр корпорации.

5. Расширение оборотного и основного капитала осуществляется за счет собственного капитала филиала (фонда нераспределенной прибыли и накоплений амортизации).

6. Если филиалу недостаточно собственных средств для покрытия внутренних потребностей или есть нехватка средств для оплаты кредитов, то он

может получить заем у центральной администрации и вернуть сумму в условленный срок.

Если возникает дисбаланс в виде дефицита средств из-за излишка товарных запасов или чрезмерно большой задержки уплаты кредиторской задолженности, филиал не имеет права отсрочить платежи поставщикам. Таким образом, о дефиците средств любого филиала становится известно в центральной администрации. В этом случае администрация корпорации должна, по сути дела, предоставить заем средств филиалу для расчета с поставщиками одновременно с рассмотрением представленных филиалом мероприятий по предотвращению дефицита средств.

В то же время, если филиал имеет излишние наличные средства, он может поместить их в любой банк. Когда филиал хочет осуществить новый проект, требующий кредитных средств, центральная администрация оказывает ему соответствующую финансовую помощь, если она разрешена генеральным директором корпорации.

Оценка работы филиалов в основном осуществляется по уровню прибыльности. В этом случае есть мнение, что управляющий филиалом будет избегать рискованных проектов. Если такое сдерживание происходит несколько лет подряд, то оно непосредственно скажется на уровне прибыльности филиала, политика управляющего будет осуждена. Схе-

ма модели экономических взаимосвязей корпорации и филиалов приведена на рис. 6.

### Цели и политика разных уровней управления

Рассмотрим три уровня управления: руководитель корпорации, руководство дочернего предприятия (филиала, отделения) и руководитель конкретного производства. Как видим из табл. 2, на более низких уровнях управления цели охватывают менее продолжительный период и более конкретный по сравнению с целями на уровне корпорации. В то же время ориентация этих целей идет снизу вверх: цели руководителей производства ориентированы на руководителей предприятия, цели руководителей предприятий — на руководителей корпорации, цели же руководителей корпорации — на акционеров.

Каждый уровень имеет определенные ограничения деятельности и политики. Ограничения и политика, как правило, находятся в рамках общей стратегии корпорации с учетом роли каждого уровня в реализации собственной стратегии, с учетом ее взаимосвязи со стратегией вышестоящего уровня управления и общей стратегии корпорации. Каждый уровень управления имеет свои планы и задачи.

Поскольку производство строится по уровням организации, планы и задачи также должны строиться и решаться по уровням организации.

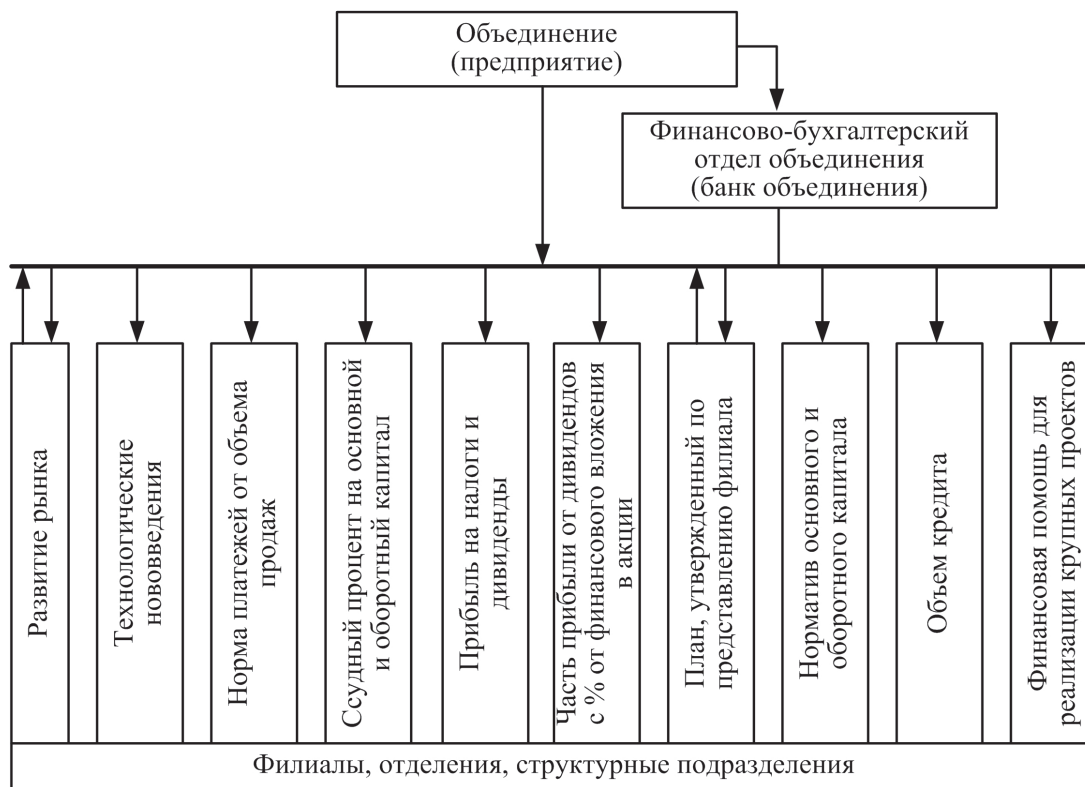


Рис. 6. Схема модели экономических взаимосвязей корпорации и филиалов



Таблица 2

**Цели, политика и задачи различных уровней управления**

<b>Уровни управления</b>		
Руководитель корпорации	Руководители предприятий (филиалов)	Руководитель производства
<b>Цели</b>		
Ориентированы на акционеров: — финансовые результаты объединения, — гражданские и «личностные» черты объединения	Ориентированы на руководителя корпорации: — финансовые результаты предприятия, — положение предприятия в отрасли	Ориентированы на руководителей предприятий: — вклад в общие результаты, — положение в отрасли
<b>Ограничения и политика</b>		
Финансовая политика (дивиденды), степень риска и т.д.  Конкретные отрасли деятельности или характеристики отраслей	Характеристика занимаемого места в отрасли: относительная важность и взаимосвязи производств  Приоритеты для изменения вклада каждого производства	Определение границ и масштабов  Критерии оптимизации использования выделенных ресурсов
<b>Планы и задачи</b>		
Размер свободных ресурсов (резервов) объединения на перспективу, распределение ресурсов с целью изменения направления деятельности в будущем Предполагаемая эффективность на 5-10 лет	Распределение ресурсов с целью повлиять на будущую эффективность каждого производства  Предполагаемая эффективность производства на ближайшие 2-5 лет	Последовательность использования ресурсов, направления на повышение эффективности производства  Предполагаемая эффективность производства и каждого участка в ближайшие 1-2 года

При этом каждый уровень будет иметь свой современный план и показатели эффективности. Чем ниже уровень организации, тем меньше срок планирования и предполагаемая эффективность деятельности.

**Выводы**

1. Рассмотрены важнейшие вопросы организации деятельности предприятий, их проблемы, которые на современном этапе развития ввиду существующих недостатков в организационно-экономическом механизме развития секторов промышленности сдерживают темпы развития экономики, продолжают использовать в большей степени командно-административные методы управления, а не экономические, что приводит не только к снижению темпов технико-экономического развития, но и к потере «духа предпринимательства».

2. Даны наиболее важные рекомендации по совершенствованию организационных структур управления корпорациями и предприятиями микроуровневого управления.

3. Даны предложения по применению организационно-экономического механизма взаимосвязей центрального офиса предприятий с дочерними предприятиями, филиалами, структурными подразделениями, основанного на долговременных экономических методах управления, по формированию технологической политики и других организационных взаимосвязей. Определены на разных уровнях управления политика, цели и задачи.

**Библиографический список**

1. *Канащенков А.И.* Теория и практика управления современными организационно-экономическими системами (на опыте российских предприятий). — М.: Блок Информ-Экспресс, 2000. — 312 с.
2. *Канащенков А.И.* Оптимизация планирования в объединениях приборостроения. — М.: Машиностроение, 1991. — 220 с.
3. *Канащенков А.И., Канащенков А.А.* Базовые особенности развития радиопромышленности РФ и основные проблемы эффективного управления корпорациями микроуровневого управления // Радиопромышленность. 2015. № 4. С. 197-217.

4. *Канащенко А.И.* Разработка стратегии корпораций и предприятий // Вестник Московского авиационного института. 2010. Т. 17. № 4. С. 219-230.
5. *Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа; Пер. с англ. — М.: ИД «Вильямс», 2007. — 928 с.
6. *Захарова Л.Ф., Новиков С.В.* Стратегические изменения в крупномасштабных организационно-экономических системах: обоснование и реализация // Труды МАИ. 2012. № 53. URL: <http://www.mai.ru/science/trudy/published.php?ID=29363>
7. *Канащенко А.А.* Основные задачи стратегии внедрения стратегического управления предприятием // Приборы и системы. Управление, контроль, диагностика. 2015. №5. С. 65-71.

## STRUCTURAL TRANSFORMATIONS PROBLEMS OF MODERN CORPORATIONS AND ENTERPRISES

**Kanaschenkov A.A.\* , Kanaschenkov A.I.\*\* , Novikov S.V.\*\*\***

*Moscow Aviation Institute (National Research University),  
MAI, 4, Volokolamskoe shosse, Moscow, A-80, GSP-3, 125993, Russia*

\* *e-mail: snt@western-metal.ru*

\*\* *e-mail: kafedra501@mail.ru*

\*\*\* *e-mail: ncsrm@mail.ru*

### Abstract

The authors of the paper under consideration study the issues of domestic high-tech enterprises competitive stability ensuring, and through consideration of their structural reorganization in particular.

Complex analysis of problems of large corporations, such as bulging executive personnel, decision making procedure foot-dragging, decline in efficiency of associations and their response to the market requests was carried out. As a result, the response to the market requests decline limits the growth potential. Under economic conditions of Russia, it leads to market sectors loss. Besides, under conditions of Russian developing market and a large quantity of imported products in the market, the enterprises of bulky structure would appear uncompetitive in the absence of qualitative restructuring.

The paper enlightens the problems of Russian corporations and enterprises of micro-level management at the present stage of economic development, particularly, modern organizational structures of management (OSM) correspondence to the requirements of the new stage of economic development and states their improvement guidelines. It examines OSM relationships and existing market; analyzes the organizational and economic mechanism of corporate relationships with subsidiary enterprises, affiliates and organization departments, and offers recommendations for its improvement. The paper suggests an engineering

model for improving the goals and policies on various levels of management in conjunction with their target trend.

The authors solved low-level problems concerning ensuring management of higher levels goals and policy by implementing the concept of «matrix-diagonal management structure». They suggest use it when developing OSM for scientific production associations (corporations), where production departments are vertical elements, while horizontal elements are executive personnel of systems production and scientific and technological support. A number of functions herewith, where the functions of subdivisions and executives intermingle, are performed by diagonal elements.

Thus, the paper considers vital issues of an enterprise operation organization, their problems, which hinder rate of economic growth at present, and keep on sticking for the most part to command-and-control methods of management, rather than economic. It leads to technical and economic slowdown.

This paper has scientific and practical value for radio industry enterprises aircraft engineering trend.

**Keywords:** organizational structures of management, the radio industry enterprises, business mechanism, aircraft systems, corporation strategic management.

**References**

1. Kanashchenkov A.I. *Teoriya i praktika upravleniya sovremennymi organizatsionno-ekonomicheskimi sistemami na opyte rossiiskikh predpriyatii* (Theory and practice of management in modern organizational and economic systems). Moscow, Block Inform-Ekspress, 2000, 312 p.
2. Kanashchenkov A.I. *Optimal'noe planirovanie v priborostroenii* (Optimal planning in instrument engineering). Moscow, Mashinostroenie, 1991, 221 p.
3. Kanashchenkov A.I., Kanashchenkov A.A. *Radiopromyshlennost'*, 2015, no. 4, pp. 197-217.
4. Kanashchenkov A.I. *Vestnik Moskovskogo aviatsionnogo instituta*, 2010, vol. 17, no. 4, pp. 219-230.
5. Thompson A.A.Jr., Strickland III A.J. *Strategic Management: Concepts and Cases*, 3rd edition. Plano, Texas: Business Publications, 1984, 460 p.
6. Zakharova L.F., Novikov S.V. *Trudy MAI*, 2012, no. 53, available at: <http://www.mai.ru/science/trudy/eng/published.php?ID=29363> (accessed 19.04.2012).
7. Konashenkov A.A. *Pribory i sistemy. Upravlenie, kontrol', diagnostika*, 2015, no. 5, pp. 65-71.