

0- 794080

На правах рукописи

Ильин -

ПШЕНИЧНИКОВ ИЛЬЯ ВИКТОРОВИЧ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ
УПРАВЛЕНИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ХОЛДИНГА
НА ОСНОВЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ПОДХОДА**

08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством

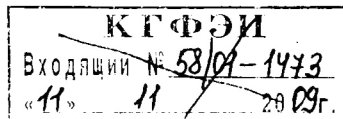
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами: АПК и сельское хозяйство)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Волгоград - 2009



Работа выполнена в Волгоградском государственном техническом университете

Научный руководитель	доктор экономических наук, профессор Мерзликина Галина Степановна
Официальные оппоненты:	доктор экономических наук, профессор Шепитько Раиса Сергеевна кандидат экономических наук, доцент Бабич Татьяна Владимировна
Ведущая организация	Воронежский государственный аграрный университет им. К.Д. Глинки.

Защита диссертации состоится 4 декабря 2009 г. в 10-00 час. на заседании диссертационного совета Д 212.029.01 по экономическим наукам при ГОУ ВПО «Волгоградский государственный университет» по адресу: 400062, г. Волгоград, пр. Университетский, 100, ауд. 2-05 «В».

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Волгоградский государственный университет».

Автореферат разослан и размещен на официальном сайте ГОУ ВПО «Волгоградский государственный университет»-<http://www.volsu.ru> 3 ноября 2009 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000715211

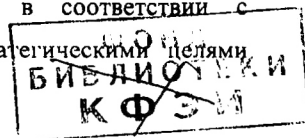
Ученый секретарь диссертационного совета,
доктор экономических наук, профессор

Тимофеева Тимофеева Г.В.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Эффективная деятельность предприятий агропромышленного комплекса в современных условиях обеспечивается интеграционными процессами между хозяйствующими субъектами. Одним из результатов реализации интеграционных процессов является формирование холдинговых структур, организационная структура которых отражает уровни управления и функциональные области, обеспечивающие эффективность деятельности объединенных в единое целое хозяйствующих субъектов. Для поддержки и повышения эффективности управления агропромышленным холдингом необходим постоянный мониторинг и совершенствование организационной структуры, которое имеет особую значимость для развития конкурентных преимуществ агропромышленного холдинга.

Совершенствовать организационную структуру можно на основе: процессного, проектного и функционального подходов, которые позволяют полностью изменить структурные взаимосвязи агропромышленного холдинга и уточнить специализацию каждого структурного подразделения, а, следовательно, эффективно распределить компетенции сотрудников и подразделений. Процессный подход предполагает совершенствование организационной структуры управления путем преобразования сквозных и типовых бизнес-процессов, проектный подход основан на краткосрочных точечных изменениях организационной структуры. Функциональный подход в отличие от проектного и процессного подходов рассчитан не только на краткосрочные, но и долгосрочные изменения организационной структуры управления агропромышленного холдинга, учитывает зависимость между функциями и процессами. Данный подход предполагает совершенствование содержания и распределения функций управления в соответствии с требованиями внешней среды, оперативными и стратегическими целями

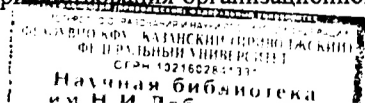


деятельности агропромышленного холдинга. Организационная структура управления, модернизированная на основе функционального подхода, позволяет более точно сосредотачивать трудовые, материальные, информационные ресурсы агропромышленного холдинга для решения определенных задач и функций, является наиболее восприимчивой к нововведениям, накоплению и приращению организационных, технологических знаний, совершенствованию профессиональных навыков работников. Реализация функционального подхода предполагает тщательное изучение и анализ функциональных областей деятельности агропромышленного холдинга. Уточнение целей и задач между подразделениями, границ ответственности за выполнение структурными подразделениями определенных функций обеспечивает гибкость при принятии управленческих решений.

Совершенствование организационной структуры управления на основе функционального подхода может осуществляться путем применения специальной методики, включающей функциональный аутсорсинг, реинжиниринг, накопление и использование ключевых компетенций, реформирование и реорганизацию функций агропромышленного холдинга. Недостаточность исследований функциональных преобразований в структурах агропромышленного комплекса и острая востребованность в методических разработках оптимизации организационной структуры на основе функционального подхода определяют актуальность темы.

Степень разработанности проблемы. Исследованию особенностей развития агропромышленного комплекса и формирования холдингов посвятили свои научные труды такие ученые, как: Т. Бабич, С. Будылин, Е. Зозуля, О. Иншаков, И. Кошкарёв, А. Лайнер, М. Литвинов, Н. Пахомова, Л. Перекрестова, А. Пошатаев, Н. Псарёва, Г. Тимофеева, Р. Шепитько, И. Шиткина.

Среди наиболее значимых научных разработок, внесших существенный вклад в развитие теории формирования и совершенствования организационной



структуры управления хозяйствующими субъектами, в том числе агропромышленных холдингов, являются исследования следующих российских авторов: М. Аистовой, К. Гайдука, Л. Ежкина, С. Ильдеменова, Д. Конокова, В. Крыжановского, И. Мазура, Г. Мерзликиной, М. Одинцова, Е. Семикина, В. Тренева, А. Тутунджяна, В. Шапиро и зарубежных авторов: И. Ансоффа, Р. Акоффа, П. Коннора, Дж. Майерса, Д. Уоррика, С. Финка, Дж. Холуша.

К наиболее известным зарубежным и отечественным ученым, исследующим проблемы реинжиниринга, относятся: Й. Беккер, Э. Деминг, В. Елиферов, М. Коленсо, Г. Минцберг, В. Репин, М. Робсон, Н. Фидельман, М. Хаммер и ряд других специалистов.

Вопросам разработки и развития ключевых компетенций и аутсорсинга посвятили свои научные исследования такие зарубежные ученые, как: Д. Аакер, М. Донеллан, С. Клементс, Д. Маурик, К. Прахалад, Дж. Стоунхаус, Дж. Тис, Дж. Хейвуд, Б. Хьюстон, Г. Хэмэл, Э. Шуен; а также отечественные ученые: Б. Аникин, Т. Пешкова, Ф. Филина, Д. Хлебников.

Несмотря на значимость научных исследований отдельных аспектов совершенствования организационной структуры предприятий агропромышленного комплекса, на сегодняшний день не разработана методика совершенствования организационной структуры на основе функционального подхода, направленная на создание долгосрочных конкурентных преимуществ агропромышленного холдинга с использованием организационных знаний, что определяет актуальность, цель и задачи исследования.

Целью диссертационного исследования является научное обоснование теоретических положений и разработка методических рекомендаций по совершенствованию организационной структуры управления агропромышленного холдинга на основе функционального подхода.

В соответствии с поставленной целью в ходе исследования были решены следующие задачи:

- проанализированы и обобщены существующие теоретико-методологические подходы к совершенствованию организационной структуры

управления агропромышленного холдинга;

- выявлены основные проблемы формирования и совершенствования организационной структуры управления агропромышленного холдинга на основе функционального подхода;
- разработана методика совершенствования организационной структуры управления агропромышленного холдинга на основе функционального подхода;
- выявлены потенциальные возможности агропромышленного холдинга, используемые при совершенствовании организационной структуры;
- проведена апробация разработанной методики на действующем агропромышленном холдинге, позволившая сформировать рекомендации по совершенствованию организационной структуры на основании функционального подхода.

Объектом исследования – являются организационно-управленческие проблемы развития агропромышленных холдингов.

Предметом исследования являются управленческие и организационно-экономические отношения, возникающие в процессе совершенствования организационной структуры агропромышленного холдинга на основе функционального подхода.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых - специалистов по вопросам формирования и развития организационной структуры управления агропромышленного холдинга.

Для решения задач исследования использовались общенаучные методы обобщения, дедукции, индукции, синтеза, а также элементы системного, логического, графического анализа.

Информационно-эмпирической базу исследования составили материалы Федеральной службы государственной статистики РФ и регионального комитета статистики, опубликованные в научной и периодической печати, данные Комитета по сельскому хозяйству и

продовольствию Администрации Волгоградской области, финансовая отчетность деятельности агропромышленного холдинга Волгоградской области ЗАО «Гелио-Пакс». Нормативно-правовую основу исследования составили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, методические материалы Министерства сельского хозяйства Российской Федерации, региональные законодательные акты, определяющие условия формирования и развития агропромышленного холдинга.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту:

1. Анализ и синтез существующих методологических подходов выявил, что совершенствование организационной структуры на основе функционального подхода позволяет: идентифицировать функции агропромышленного холдинга, определять их содержание, создавать предпосылки для повышения эффективности их реализации. Совершенствование организационной структуры управления агропромышленного холдинга на основе функционального подхода представляет собой процесс преобразований организационно-управленческой структуры в соответствии с требованиями внешней среды, опирающийся на внешние и внутренние возможности агропромышленного холдинга, результатом которого является своевременное и полное исполнение функций сотрудниками структурных подразделений агропромышленного холдинга. К внешним возможностям относится привлечение сторонних организаций для выполнения функций агропромышленного холдинга; к внутренним – формирование и развитие компетенций структурных подразделений.

2. В процессе формирования и развития организационной структуры агропромышленного холдинга особую значимость приобретают: направленность функциональных изменений, формирующих внутренний потенциал агропромышленного холдинга, идентификация компетенций должностных лиц и структурных подразделений, разграничение компетенций на базовые и требующие преобразований. Функциональные изменения могут осуществляться на основе методики совершенствования организационной

структуры управления агропромышленного холдинга, предполагающей сочетание совокупности методов, связанных с идентификацией, селекцией и генерированием ключевых компетенций должностных лиц и структурных подразделений, выявлением функций и компетенций, которые можно передать для исполнения сторонним организациями. Отличительной особенностью методики совершенствования организационной структуры управления агропромышленного холдинга на основе функционального подхода является выявление зависимостей между функциями и ключевыми компетенциями, стратегически значимыми функциями и теми, которые можно передать на исполнение сторонним организациям. Выявленные зависимости позволяют сформировать рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления агропромышленного холдинга.

3. Совершенствование организационной структуры управления агропромышленного холдинга на основе функционального подхода предполагает реализацию двух направлений: первое - модернизация существующей структуры управления агропромышленного холдинга и ее функциональных составляющих; второе - создание новой организационной структуры управления, отвечающей требованиям динамично развивающейся внешней среды, предполагающей накопление сотрудниками и служащими структурных подразделений новых знаний и опыта и их использование для развития агропромышленного холдинга.

4. Модернизация организационной структуры напрямую связана с приращением знаний, опыта, организационных способностей должностных лиц агропромышленного холдинга и, как следствие, их использованием в качестве базы для формирования оптимальной организационной структуры управления, отвечающей требованиям внешней и внутренней среды. Основой для модернизации организационной структуры управления агропромышленного холдинга следует считать производные организационных знаний агропромышленного холдинга - ключевые компетенции сотрудников и служащих структурных подразделений.

5. Результаты идентификации ключевых компетенций подтверждают, что целесообразно использовать закрепленные в методических документах агропромышленного холдинга компетенции структурных подразделений, следует перейти к функциональному аутсорсингу, то есть передать определенные функции и компетенции для исполнения сторонней организации.

Научная новизна результатов диссертационного исследования заключается в следующем:

- выделены отличительные особенности использования функционального подхода при анализе и совершенствовании организационной структуры агропромышленного холдинга, заключающиеся в уточнении содержания функций и обеспечении их полной реализации должностными лицами и структурными подразделениями хозяйствующего субъекта, выявлении компетенций и определении значимости структурных подразделений, идентификации, совершенствовании внешних и внутренних функций агропромышленного холдинга с учетом особенностей динамики развития внешней среды;

- разработана методика совершенствования организационной структуры на основе функционального подхода, предполагающая использование внутренних и внешних возможностей агропромышленного холдинга, с учетом компетенций должностных лиц структурных подразделений и стратегической значимости функций;

- выявлена и доказана необходимость использования в процессе совершенствования организационной структуры управления на основе функционального подхода двух вариантов её изменения, основанных на модернизации существующей и создании новой организационной структуры управления, в соответствии с развитием внешней среды и принятыми стратегическими решениями о развитии агропромышленного холдинга;

- обосновано использование в процессе модернизации организационной структуры управления на основе функционального подхода таких внутренних возможностей, как: идентификация существующих ключевых компетенций

структурных подразделений и создание новых динамичных ключевых компетенций, предполагающих накопление и синтез организационных, управленческих и технологических знаний сотрудниками подразделений, что позволяет усиливать конкурентные преимущества агрохолдинга;

- разработана процедура генерирования базовых ключевых компетенций функциональных подразделений в процессе создания новой организационной структуры на основе функционального подхода, с учетом изменения внешней среды и обеспечивающая развитие внутреннего потенциала агропромышленного холдинга;

- обосновано использование в процессе совершенствования организационной структуры возможностей и преимуществ, предоставляемых функциональным аутсорсингом на основе определения стратегической значимости структурных подразделений агропромышленного холдинга и выявления функций, которые целесообразно передать на аутсорсинг согласно предложенным критериям: стратегической значимости функций для хозяйствующего субъекта, стоимости ресурсов и доходности при исполнении функций.

Теоретическая и практическая значимость проведенного исследования заключается в определении перспективных направлений совершенствования организационной структуры агропромышленного холдинга на основе функционального подхода, с учетом накопленных сотрудниками структурных подразделений опыта и знаний, а также перехода агропромышленного холдинга к функциональному аутсорсингу. Использование предложенных методических разработок по совершенствованию организационной структуры управления способствует планомерному формированию и модернизации организационной структуры агропромышленных холдингов.

Материалы диссертации можно использовать при изучении дисциплин «Экономика сельского хозяйства», «Управление кооперативами и агропромышленными образованиями», «Кооперация и агропромышленная интеграция в АПК» и разработке программ повышения квалификации

специалистов агропромышленных холдингов.

Апробация результатов исследования. Основные концептуально-теоретические положения и практические результаты исследования докладывались и обсуждались на научно-практических конференциях в Астрахани, Волгограде, Москве, Пензе в 2004-2009 гг. Авторские рекомендации были применены в процессе совершенствования организационной структуры агропромышленного холдинга Волгоградской области - ЗАО «Гелио-Пакс», что подтверждается справкой о внедрении.

Публикации. По теме диссертационной работы опубликовано 9 статей, общим объемом 3,3 п.л., в том числе авторских 3 п.л., из них 2 работы опубликованы в журналах, рекомендованных ВАК РФ.

Структура и объем диссертационной работы определяются целью и задачами исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 180 наименований. Работа изложена на 150 страницах.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении диссертации обосновывается актуальность, теоретическая и практическая значимость, степень разработанности исследуемой проблемы, определяются объект, предмет, цель и задачи диссертационного исследования, формируются положения, выносимые на защиту и характеризующие научную новизну.

Первая группа проблем, рассмотренных в диссертации, связана с анализом и обобщением методических аспектов построения организационной структуры управления агропромышленным холдингом на основе функционального подхода, определением целесообразности его использования и выявлением отличительных особенностей данного подхода.

Формирование интеграционных структур в агропромышленном комплексе позволяет добиваться снижения производственных издержек,

аккумулировать и привлекать дополнительные средства, повышать оперативность и маневренность использования трудовых, технических, финансовых и других ресурсов хозяйствующих субъектов. При столь явных преимуществах интеграции следует отметить, что процесс формирования интеграционных структур носит спонтанный характер. Следствием этого должно стать формирование эффективной системы управления агропромышленными холдингами, для чего целесообразно уточнение и перераспределение внутри организации функциональных обязанностей и построение новых взаимоотношений, основанных на универсализации функций, выполняемых должностными лицами организации, то есть их возможной взаимозаменяемости.

Для выживания в современных рыночных условиях необходимо формирование такой организационной структуры управления агропромышленным холдингом, которая может быть легко адаптирована к изменениям среды и позволяет использовать возможности внешней и внутренней среды и агропромышленного холдинга. В качестве внешних источников совершенствования организационной структуры выступают возможности агропромышленного холдинга, позволяющие использовать услуги сторонних хозяйствующих субъектов для реализации отдельных функций. Внутренние возможности предполагают использование и развитие совокупности ключевых компетенций агропромышленного холдинга, повышающих эффективность функций, выполняемых сотрудниками и работниками структурных подразделениями.

В ходе исследования было выявлено, что организационная структура, присущая большинству российских агропромышленных холдингов, включающая такие функциональные подразделения, как службы маркетинга, производства, сбыта, финансов, не обладает достаточной гибкостью и адаптивностью, что не позволяет холдингам успешно конкурировать с хозяйствующими субъектами, перешедшими на процессную структуру управления. Основными причинами снижения эффективности

управления агропромышленным холдингом являются: затруднения при принятии управленческих решений; рост бюрократизма при прохождении информационных и материальных потоков внутри холдинга; ухудшение межфункционального взаимодействия подразделений и должностных лиц промышленного предприятия; постоянное дублирование функций должностными лицами и структурными подразделениями агропромышленного холдинга.

Совершенствование организационной структуры управления агропромышленным холдингом на основе функционального подхода предполагает процесс преобразования функций сотрудников и работников функциональных служб, структурных подразделений агропромышленного холдинга, формирования совершенной организационной структуры управления с учетом развития внешней среды и на основе использования внутреннего потенциала агропромышленного холдинга. Целесообразность применения функционального подхода при совершенствовании организационной структуры заключается в том, что он позволяет добиться повышения эффективности выполнения функций каждым сотрудником и работником структурного подразделения агропромышленного холдинга, сравнить их исполнение с требованиями внешней и внутренней среды.

Вторая группа проблем, раскрытых в диссертации, связана с разработкой методики совершенствования организационной структуры агропромышленного холдинга на основе функционального подхода, опирающейся на идентификацию компетенций структурных подразделений, определение функциональной значимости, создание динамичных ключевых компетенций. Представленная методика предполагает совершенствование организационной структуры управления агропромышленного холдинга с учетом формирования ключевых компетенций в результате исполнения функций, а также исключения из деятельности неэффективных функций и компетенций.

Содержание основных этапов методики совершенствования

организационной структуры на основе функционального подхода представлено на рисунке 1.

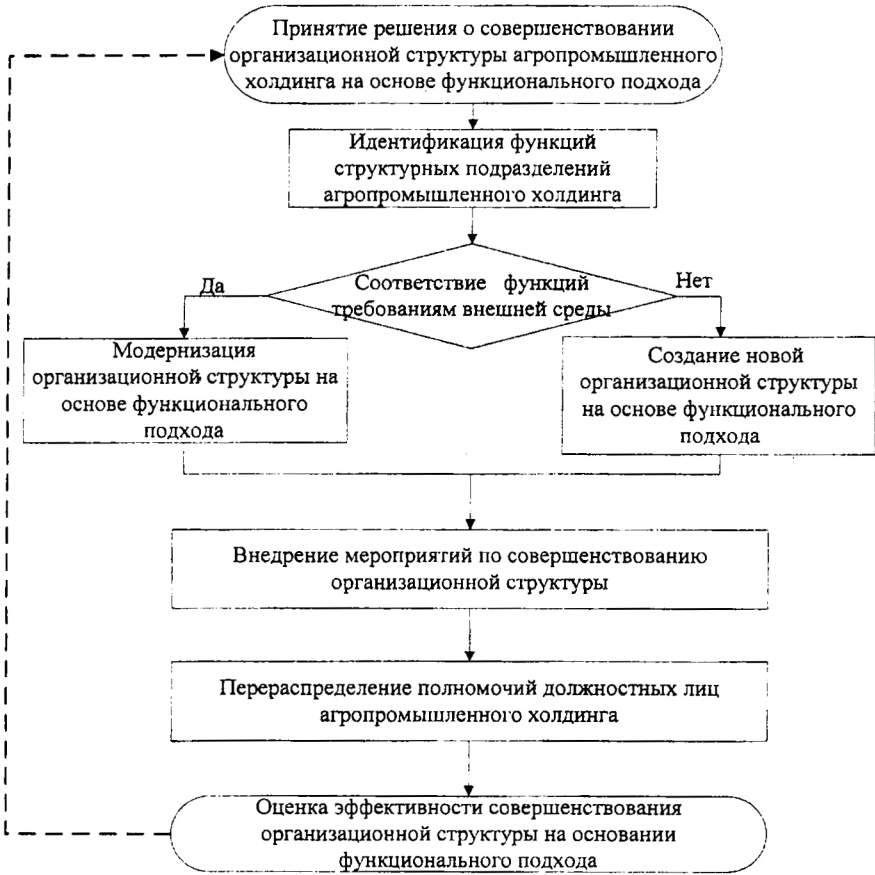


Рис. 1. Этапы совершенствования организационной структуры агропромышленного холдинга на основе функционального подхода

Третья группа проблем, раскрытых в диссертации, связана с выявлением и обоснованием необходимости использования в процессе совершенствования организационной структуры управления на основе функционального подхода двух вариантов изменения организационной структуры агропромышленного холдинга: модернизации и создания новой

организационной структуры.

Модернизация организационной структуры на основе функционального подхода предполагает постепенное изменение типа организационной и функциональной структур агропромышленного холдинга посредством применения поэтапного совершенствования бизнес-функций на основании мониторинга внешней среды, внесения соответствующих корректировок в отдельные бизнес-процессы с учетом трансформации бизнес-функций, выявления ключевых компетенций и формирования динамичных ключевых компетенций, являющихся фундаментом конкурентоспособности агропромышленного холдинга.

Создание новой организационной структуры предполагает её коренное изменение на основе использования функционального аутсорсинга и связанного с ним перестроения системы бизнес-процессов.

В случае, когда использование ключевых компетенций целесообразно, формируется новая организационная структура управления, основанная на выделении не имеющих стратегической важности для хозяйствующего субъекта функций и передачи их на функциональный аутсорсинг.

Четвертая группа проблем, раскрытых в диссертации, связана с анализом возможностей и содержания процесса модернизации организационной структуры агропромышленного холдинга на основе функционального подхода.

Основу модернизации организационной структуры агропромышленного холдинга на основе функционального подхода составляют поиск, формирование и преобразование ключевых компетенций структурных подразделений. Модернизация организационной структуры агропромышленного холдинга - целенаправленный и последовательный процесс, следовательно, цели, реализуемые в ходе модернизации организационной структуры, будут носить иерархический характер.

Последовательность этапов проведения модернизации организационной структуры на основе функционального подхода агропромышленного холдинга

представлена на рисунке 2.



Рис. 2. Модернизация организационной структуры агропромышленного холдинга на основе функционального подхода

Модернизация организационной структуры управления агропромышленным холдингом на основе функционального подхода осуществляется по проектной технологии - совокупности процессов совершенствования функций и организационной структуры управления агропромышленным холдингом, осуществляемых в строгой последовательности, согласно разработанному плану и директивам рабочей группы. Реализация проектной технологии предполагает определение основных направлений изменения функций и организационной структуры, формирование документа, в котором будут закреплены все должностные лица, участвующие в проекте, их ответственность и обязательства, сроки выполнения проекта.

Основным принципом реализации проектной технологии является то, что

организационная структура должна изменяться по пути упрощения с целью повышения гибкости принятия управленческих решений и увеличения степени адаптации к изменениям внешней среды. Проектная технология изменения организационной структуры управления на основе функционального подхода предполагает следующие процедуры:

1. Диагностика функций и задач каждого сотрудника структурных подразделений агропромышленного холдинга.
2. Формирование содержания проектной технологии, закрепление должностных обязанностей за ответственными лицами.
3. Разработка содержания проектной технологии и внедрение ее в процессе совершенствования организационной структуры управления агропромышленным холдингом, оценка результатов внедрения.
4. Закрепление новых функций за каждым из сотрудников.

В результате реализации проектной технологии формируются рекомендации о модернизации организационной структуры управления агропромышленного холдинга на основе базовых ключевых компетенций. Внедрение рекомендаций по модернизации функциональной структуры управления будет способствовать достижению и поддержанию агропромышленным холдингом конкурентоспособности в краткосрочном периоде, однако в долгосрочном периоде потребуются развитие базовых и создание новых ключевых компетенций.

Пятая группа проблем, разработанных в диссертации, связана с генерированием базовых ключевых компетенций в процессе совершенствования организационной структуры на основе функционального подхода.

Создание и совершенствование динамичных ключевых компетенций позволяет:

- выявить варианты развития внешней среды;
- тщательно проанализировать внешние возможности и внутренний потенциал агропромышленного холдинга;

- сформировать ресурсный потенциал для перманентного инновационного развития структурных подразделений агропромышленного холдинга;

- уточнить систему мотивации и стимулирования сотрудников.

Процесс формирования динамичных ключевых компетенций по описанному алгоритму позволяет постоянно обновлять свойства ключевых компетенций структурных подразделений агропромышленного холдинга в зависимости от требований внешней среды, на основе развития ключевых компетенций. Сформированные новые динамичные ключевые компетенции требуют защиты от копирования конкурентами, в связи, с чем необходимо установить барьеры защиты. Алгоритм формирования динамичных ключевых компетенций представлен на рисунке 3.

Шестая группа проблем, разработанных в диссертации, связана с оценкой возможностей и преимуществ, предоставляемых функциональным аутсорсингом. Для формирования новой организационной структуры управления на основе функционального подхода необходимо идентифицировать перечень процессов: те, которые выполняются эффективно подразделениями агропромышленного холдинга и те, которые только снижают эффективность исполнения функций.

В данном случае, основой совершенствования организационной структуры управления агропромышленного холдинга становится выявление функциональной значимости для агропромышленного холдинга каждого из структурных подразделений. С целью определения функциональной значимости структурных подразделений формируется матричная форма, в которой бизнес-процессы ранжируются в соответствии с их стратегической важностью и уровнем развития. На основе формирования матрицы аутсорсинга принимается решение о передаче стороннему хозяйствующему субъекту частичного или полного выполнения отдельных наименее значимых функций агропромышленного холдинга. В результате формирования новой организационной структуры управления агропромышленным холдингом на

основе функционального подхода уточняются функции и процессы в структурных подразделениях.

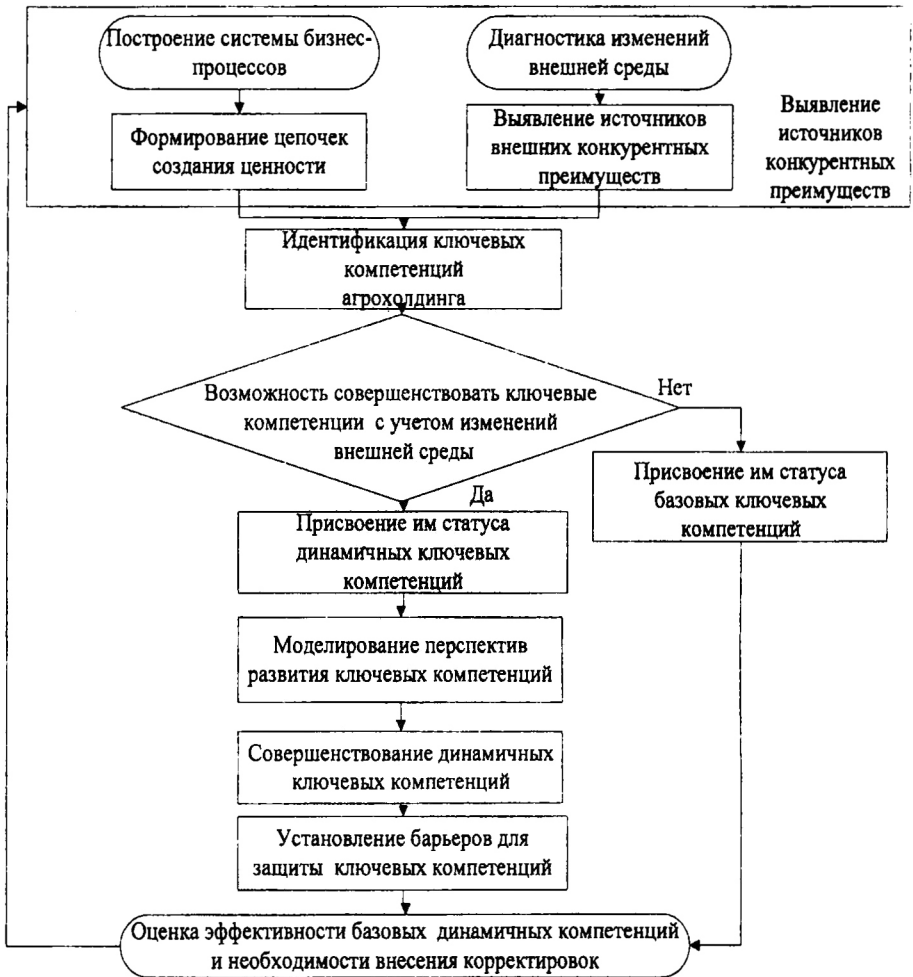


Рис. 3. Алгоритм формирования новых динамических ключевых компетенций агропромышленного холдинга

Для апробации методики совершенствования организационной структуры управления агропромышленным холдингом было выбрано ЗАО «Гелио-Пакс». Совершенствование организационной структуры управления

ЗАО «Гелио-Пакс» было осуществлено в соответствии с разработанной методикой и включало следующую совокупность действий:

- сбор информации о ключевых компетенциях по каждому структурному подразделению и по агропромышленному холдингу в целом;
- анализ собранной информации, в результате чего были выделены базовые ключевые компетенции, предопределяющие деятельность каждого структурного подразделения, и ключевые компетенции, которые необходимо усовершенствовать;
- селекция базовых ключевых компетенций структурных подразделений ЗАО «Гелио-Пакс», которые легли в основу формирования проектной технологии совершенствования организационной структуры управления;
- внедрение и оценка проектной технологии;
- формирование динамичных ключевых компетенций.

Таким образом, для агропромышленного холдинга ЗАО «Гелио-Пакс» был реализован первый вариант совершенствования организационной структуры, что, однако не исключает в будущем разработку новой организационной структуры для формирования стратегической конкурентоспособности.

В заключении были обозначены основные итоги и результаты проведенного исследования и выявлены пути дальнейшего развития методики совершенствования организационной структуры агропромышленного холдинга.

ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ ОПУБЛИКОВАНЫ СЛЕДУЮЩИЕ РАБОТЫ:

1. Пшеничников, И.В. Совершенствование организационной структуры управления агропромышленного холдинга на основе функционального подхода / И. В. Пшеничников // Российское предпринимательство. - М : Изд-во Креативная экономика. Вып. 11. - 2009.

-№ 11(2). – 0,6 п.л.

2. Пшеничников, И. В. Методика определения функциональной значимости бизнес-подразделений предприятия / Г.С. Мерзликина, И. В. Пшеничников // Известия Волгоградского государственного технического университета. Сер. Актуальные проблемы реформирования российской экономики (теория, практика перспектива). Вып. 4. – 2006. – № 7 (22). – С. 129-134. – 0,6 п.л. / 0,3 п.л.

3. Пшеничников, И. В. Функциональная реструктуризация агропромышленного холдинга : препринт / И. В. Пшеничников // Препринт. – Волгоград : Изд-во Волгоградского государственного университета, 2008. - 25 с.- 1,1 п.л.

4. Пшеничников, И. В. Методика функциональной реструктуризации агропромышленного холдинга / И. В. Пшеничников // Социально-экономические и политические проблемы Астраханской области как геополитического центра Прикаспия : межвуз. сб. науч. тр. – Астрахань : Изд-во АГТУ, 2008. - С.354-358. - 0,3 п.л.

5. Пшеничников, И. В. Оценка функциональной значимости бизнес-подразделений предприятия в процессе функциональной реструктуризации / И. В. Пшеничников // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике : межвуз. сб. науч. тр. Вып.12. - Волгоград : Политехник, 2006. – С. 122-128. - 0,3 п.л.

6. Пшеничников, И. В. Технологии функционально-структурных преобразований на предприятиях / И. В. Пшеничников // Антикризисное управление в России в современных условиях : материалы VII всероссийской молодежной научно-практической конференции. – Москва : Изд-во МГТУ им. Баумана, 2005.- С. 262-264. - 0,1 п.л.

7. Пшеничников, И. В. Функциональная реструктуризация, как стратегический аспект развития организации / И. В. Пшеничников // IX Межвузовская конференция студентов и молодых ученых г. Волгограда и Волгоградской области, г. Волгоград, 9–12 ноября 2004 г. Вып. 1, Экономика и

финансы : тез. докл. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2005. – С. 150–151. - 0,1 п.л.

8. Пшеничников, И.В. Эффективная диагностика кризисного состояния с использованием экспертных программных систем / И.В. Пшеничников // Антикризисное управление в России в современных условиях : материалы VI всероссийской молодежной научно-практической конференции. – Москва : Изд-во МГТУ им. Баумана, 2004.–С.250-251. -0,1 п.л.

9. Пшеничников, И.В. Диагностика состояния предприятия, как средство превентивного контроля кризисной ситуации / И.В.Пшеничников // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике : межвуз. сб. науч. тр. Вып.8. - Волгоград : Политехник, 2004. – С. 132-134. - 0,1 п.л.

10 э

Подписано в печать 28.10 2009 г. Формат 60×84/16.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Усл. печ. л. 1,4.
Тираж 130 экз. Заказ 247.

Издательство Волгоградского государственного университета.
400062 Волгоград, просп. Университетский, 100.