

КЛИМКИН ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

**Механизмы обеспечения эффективного управления промышленными
предприятиями**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексными - промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2018

**Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном
учреждении науки «Институт проблем рынка Российской академии наук»
в лаборатории макроэкономики и отраслевых рынков**

**Научный
руководитель**

Рагулина Юлия Вячеславовна
доктор экономических наук, профессор

**Официальные
оппоненты:**

Ряховский Дмитрий Иванович
доктор экономических наук, доцент,
АНО ВО «Института экономики и
антикризисного управления»
первый проректор, профессор департамента
«Антикризисное управление и финансы»

Степанов Александр Аннаярович
доктор экономических наук, профессор,
ФРАОУВО «Московский государственный
институт международных отношений
(университет) Министерства иностранных
дел Российской Федерации»
кафедра экономики и финансов, профессор

**Ведущая
организация**

ФГБОУ ВО «Государственный университет
управления»

Защита состоится «21» июня 2018 года в 15-00 часов на заседании диссертационного совета Д 002.138.02, созданного на базе Федерального государственного бюджетного учреждения науки «Институт проблем рынка Российской академии наук» (ФГБУН ИПР РАН) по адресу: 117418, Москва, Нахимовский просп., 47, ауд. 520.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ФГБУН ИПР РАН и по адресу <http://www.ipr-ras.ru/>.

Автореферат разослан «___» мая 2018 года

И.о. ученого секретаря диссертационного
совета, доктор экономических наук



Ю.А. Романова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Экономика Российской Федерации в настоящее время претерпевает серьезные изменения. Это усугубляется и теми вводимыми санкциями, которые неминуемо оказывают свое неблагоприятное влияние на экономику страны. В таких условиях развитие промышленных предприятий становится все более актуальным. Это связано с постоянными изменениями внешнего окружения предприятия, вызванными разнообразными экономическими, политическими процессами и событиями. Осуществляющие свою деятельность, в таких непростых условиях, промышленные предприятия, постоянно сталкиваются с разнообразными проблемами, которые связаны не только с достижением эффективных производственных показателей, но и с необходимостью выживания в непростой конкурентной среде.

Развитие экономики Российской Федерации сегодня определяется множественностью, сложностью решаемых управленческих и производственных задач. Реформы, проводимые в экономике страны, требуют серьезных преобразований системы управления в бизнес-деятельности. Современная ситуация, характеризующаяся интенсификацией процессов глобализации и всеобщей интеграции, диктует повышенные требования к развитию отечественной промышленности в целом и ее отдельным отраслям в частности.

Важным условием устойчивого развития промышленных предприятий является внимание к вопросам эффективности управления, что предполагает изменение методов управления и обуславливает потребность пересмотра и обновления инструментов управления развитием промышленных предприятий, адекватных рыночной ситуации и позволяющих учитывать многообразие вызовов, с которыми сталкиваются предприятия отрасли. Данные методы и инструменты можно рассматривать в качестве основы обеспечения эффективного управления промышленными предприятиями, которые по сути своей являются двигателями развития организаций отрасли.

Увеличение вклада качественной составляющей экономического роста на основе внедрения в практику работы промышленных предприятий механизмов эффективного управления становится актуальной задачей, поскольку применение современных управленческих инструментов является в настоящее, время важным фактором развития любого предприятия.

В сложившихся экономических условиях для разработки подходов по созданию методического инструментария инновационного развития необходимо выявить эффективные экономические и административные механизмы, которые могли бы ускорить осуществление структурной перестройки экономики страны, повышение уровня конкурентоспособности и экономической эффективности производств в наукоемких отраслях промышленности, осуществление импортозамещения электронно-компонентной базы и отдельных средств производства, закупаемых за рубежом во всех секторах экономики Российской Федерации.

Актуальность исследования определяется, необходимостью обоснования с позиции теоретико-концептуального подхода изменения взглядов на формирование эффективных механизмов управления развитием промышленных предприятий, ориентированных на систематическое использование возможностей организационных преобразований, позволяющих обеспечить сбалансированность интересов участников бизнес-деятельности и способствующих устойчивой максимизации стоимости бизнеса.

Состояние разработанности проблемы. Исследования в области эффективного управления предприятиями представлены достаточно широким кругом работ отечественных ученых: Ансоффа И., Виханского О.С., Герчиковой И.Н., Ефимычева Ю.И., Кузнецова П.В., Лебедева Ю.А., Лукасевича И.Я., Пыткина А.Н., Рагулиной Ю.В., Стрелкова Л.В., и зарубежных: Друкера П., Минцберга Г., Котлера Ф., Питерса Т., Портера М., Томпсона Дж., Файоля А., Янга С. и др.

Развитие методов и систем управления предприятием представлено в научных работах: Бражниковой Л.Н., Ерзнкян Б.А., Логинова Е.Л., Ломакиной И.Л., Цветкова В.А., Федотович В.О. и др.

На решение вопросов оценки эффективности управления промышленными предприятиями значительное влияние оказали работы учёных: Акулинина Д.Ю., Афолина И.В., Баутина В.М., Васюхина О.В., Веснина В.Р., Гинзбурга А.И., Клейнера Г.Б., Короткова Э.М., Кузнецова П.Г., Мищенко Л.Я., Райзберга Б.А., Трунина С.Н., Уотермана Р. и др.

Однако, остаются не достаточно изученные вопросы в области систем управления промышленными предприятиями. В частности, не учитываются последние тенденции и специфические особенности организаций, оказывающие существенное влияние на процессы формирования инструментов эффективного управления предприятиями в условиях постоянно изменяющейся внешней среды, недостаточно проработаны методические подходы к оценке формирования и развития инструментов управления предприятиями в условиях нестабильности, не рассмотрена модель системы управления предприятиями.

Цель диссертационного исследования разработка методических рекомендаций по формированию механизма управления промышленными предприятиями.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие взаимосвязанные **задачи**:

- исследовать теоретические подходы к оценке эффективности системы управления, уточнить понятийный аппарат инструментов управления промышленными предприятиями;

- сформировать систему критериев, с помощью которой возможно проводить анализ инструментов управления с целью выявления оптимальных в конкретной ситуации;

- разработать механизм, способный обеспечить эффективное управление, на основе выявления наиболее эффективных для данного промышленного предприятия инструментов управления;

- разработать методику оценки рыночных инструментов для эффективного управления промышленным предприятием;

- подготовить предложения, на основе внедрения механизма управления, направленные на повышение эффективности реализации программ развития отраслей промышленности.

Объектом исследования являются предприятия радиоэлектронной промышленности Центрального федерального округа Российской Федерации.

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования механизма эффективного управления промышленным предприятием.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых в области экономики промышленности, по проблемам управления предприятиями и отраслями. На разных этапах исследования применялись принципы единства и различия, материалистической диалектики, индуктивного и дедуктивного методов исследования. При проведении исследования применялись: системный и сравнительный анализ, приемы трансформации, структурного моделирования, а также методы статистической обработки информации, экспертных оценок, приемы и инструменты логического анализа, другие общенаучные и экономические методы.

Информационно-эмпирическую базы исследования составили официальные данные Федеральной службы государственной статистики, законодательные документы и нормативные акты, результаты исследований автора и экспертных оценок, проводимых на предприятиях радиоэлектронной промышленности Центрального федерального округа РФ, а также выводы и положения в научных статьях и монографиях; материалы обзорно-аналитических сборников, опубликованные в периодической печати, материалы научно-практических конференций и симпозиумов; данные глобальной информационной сети Интернет; аналитические заключения экспертов по проблематике, связанной с эффективным управлением промышленными предприятиями.

Научные результаты, выносимые на защиту.

Наиболее важные **научные результаты, полученные лично автором:**

1. Обобщены подходы к оценке эффективности системы управления на основе рассмотрения эффективности как: степени соответствия эталону; степени достижения поставленной цели; степени удовлетворенности процесса его участников; степени реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов; способности системы управления достигать максимальных результатов при фиксированных затратах или способности минимизировать затраты при достижении требуемых результатов; вектора, показывающего направление развития производства; как способность

системы к выполнению функций целеобеспечения, достижения цели, экономичности, факторной обусловленности. Предложена авторская трактовка понятия инструментов управления промышленным предприятием, как приемов, способов, моделей, которые позволяют собрать, обработать, упорядочить, проанализировать и на основании данных организовать и направить на достижение целей предприятия все его субъекты: от отдельных личностей до исполняющих и руководящих структур.

2. Разработана система критериев, с помощью которой проводится анализ инструментов управления с целью выявления оптимального в конкретной ситуации и формирования эффективной системы управления промышленными предприятиями. Данные критерии дают возможность производить оценку существующих инструментов управления промышленными предприятиями, определять слабые и сильные стороны, модифицировать выбранный инструмент, адаптируя его под происходящие изменения, а также под конкретную ситуацию на промышленном предприятии. Критерии эффективности как определенные правила, позволяющие выбрать наилучший вариант из множества допустимых. Применительно к инструментам управления они означают систематическую оценку эффективности применяемых методов и инструментов для достижения поставленных целей. Такая оценка позволяет повышать качество управления на предприятиях промышленности.

3. Разработан механизм обеспечения эффективного управления предприятием, предполагающий выявление наиболее эффективных для данного предприятия инструментов управления, которые обеспечат адаптацию деятельности предприятия под изменения конкурентной среды и дадут возможность предприятию занять активную позицию и оказывать воздействия на конкурентную среду, тем самым подстраивая ее под свои интересы. Отличительной особенностью механизма является то, что он учитывает не только область применения инструмента, но и отраслевые особенности промышленного предприятия, для которого формируются инструменты. Реализация предложенного механизма эффективного управления предприятием позволит сформировать инструменты управления, приведенные в соответствие с целями, задачами инновационного развития предприятий промышленности, обеспечив, таким образом, сохранение и укрепление позиций на рынке.

4. Разработана методика оценки эффективности рыночных инструментов управления промышленным предприятием, которая основана на авторском подходе к оценке уровня развития предприятия, качественном и количественном методах анализа, комплексном подходе к определению эффективности управления предприятием с позиции эффективности управленческих бизнес-процессов предприятия. Реализация методики позволит, оценить эффективность системы управления предприятия комплексно, а, следовательно, понять насколько эффективно применяются инструменты управления на данном предприятии.

5. Предложены направления реализации механизма управления промышленным предприятием на основе формирования эффективных рыночных инструментов при реализации программ развития отраслей промышленности. Особенностью механизма является то, что он позволяет сформировать эффективные инструменты управления предприятием промышленности на макроуровне, включает в себя методику оценки эффективности государственных программ, как показатель эффективности применения инструментов управления на государственном уровне. Даны рекомендации по реализации программ развития промышленных предприятий на основе использования эффективных инструментов управления. Осуществление предложенных мероприятий позволит поддержать конкурентоспособность отечественных предприятий промышленности.

Научная новизна результатов исследования заключается в развитии теоретических и методических подходов к разработке механизма управления предприятиями на основе формирования эффективных инструментов и методов управления, позволяющих повысить конкурентоспособность предприятий промышленности.

Теоретическая значимость диссертационной работы заключается в формировании комплексного представления об инструментах управления промышленным предприятием. В исследовании получили дальнейшее углубление и развитие, существующие в современной экономической науке теоретические и методические основы управления эффективностью деятельности промышленных предприятий.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные: механизм эффективности управления предприятиями промышленности, система критериев для анализа инструментов управления, а также методика оценки эффективности рыночных инструментов являются универсальными и могут применяться на любых промышленных предприятиях; заключается в разработке рекомендаций, направленных на реализацию промышленной политики, совершенствование системы государственного регулирования в радиоэлектронной отрасли в регионах.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.

Исследование выполнено в рамках специальности 08.00.05 - экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность) п. 1.1.13. «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов», паспорта специальностей ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации (экономические науки).

Апробация и внедрение результатов диссертационного исследования. Результаты диссертационного исследования используются в текущей деятельности предприятий радиоэлектронной промышленности ОАО «Смоленский завод радиодеталей», использовались при выполнении НИР в ФБУ «Государственный научно-исследовательский институт системного анализа Счетной Палаты Российской Федерации», в учебном процессе ФГБОУ

ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» при подготовке лекционных курсов и проведении практических и семинарских занятий по дисциплинам «Экономика организации», «Управление предприятием». Результаты диссертационной работы апробированы автором на научно-практических конференциях: 11-й международная научно-практическая конференция Махачкала, 2014; международная научно-практическая конференция «Управленческие науки», Москва 2017 и др.

Публикации. Основные результаты диссертации опубликованы в 10 научных работах общим объемом 13,5 п.л. (из них авторский вклад 6,3 п.л.), включая 1 монографию и 5 публикаций в рецензируемых научных журналах, входящих в Перечень ВАК Минобрнауки России.

Структура работы. Структура диссертации отражает цель и задачи исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Содержание:

Введение

Глава 1. Теоретические подходы к формированию инструментов управления промышленными предприятиями

1.1. Управление промышленными предприятиями: особенности трансформации в современной России

1.2. Инструменты управления: теория изучения и формирования

1.3. Системный подход к формированию рыночных инструментов менеджмента промышленных предприятий

Глава 2. Оценка эффективности инструментов управления промышленными предприятиями

2.1. Критерии оценки эффективности инструментов управления

2.2. Механизмы эффективного управления предприятиями

2.3. Методика оценки эффективных рыночных инструментов управления промышленными предприятиями

Глава 3. Реализация программ развития промышленных предприятий на основе использования эффективных инструментов управления

3.1. Государственные программы развития промышленных предприятий

3.2. Реализация механизма эффективного управления при осуществлении государственных программ

3.3. Оценка степени эффективности реализации программ развития промышленных предприятий

Заключение. Выводы и рекомендации

Библиографический список

Приложения

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Обобщены подходы к оценке эффективности системы управления. Дана авторская трактовка инструментов управления промышленным предприятием. При этом уточнено отличие методов от инструментов управления промышленным предприятием.

Понимание термина «эффективность» применительно к управлению промышленными предприятиями, является одним из самых сложных и емких. На сегодняшний день можно выделить несколько основных подходов к определению эффективности системы управления в организации.

Подход к эффективности управления как к степени достижения поставленных целей позволяет выделить вклад системы управления в общую эффективность предприятия.

Эффективность как способность системы управления достигать максимальных результатов при фиксированных затратах или способности минимизировать затраты при достижении требуемых результатов позволяет разделить хозяйствующие субъекты по уровням эффективности, выделив при этом организации с более эффективным уровнем управления и менее эффективным уровнем управления.

Эффективность как степень соответствия эталону известна, в том числе, под названием «бенчмаркинг». При использовании этого подхода производится сравнение состояния организации с некой идеальной моделью. В этом случае рассматриваются уровни отклонения от показателей указанной модели, выявляются риски, в результате чего создается эффективное управление.

Понимание эффективности как степени удовлетворенности процессом его участников. Этот подход позволяет разделить всех участников процесса на отдельные группы, которые будут иметь свои интересы, но при этом закрывать единство направления развития предприятия, что позволит достигать цели организации и иметь высокие показатели эффективности.

Трактовка эффективности как степени реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов пересекается с понятием «результативность».

Использование категории эффективности–вектора вместо эффективности–коэффициента способствует более точному пониманию процессов, протекающих в экономике. Он показывает направление развития производства, а процесс принятия решения позволяет при измерении и оценке организационной эффективности раскрывать экономику предприятия с помощью векторной теории.

На наш взгляд, ключевым подходом к пониманию эффективности управления считается системный подход. Эффективность системы управления организацией рассматривается в этом случае через систему общественных ценностей, отвечающих потребностям общественного развития, и трактуется

как способность системы к выполнению функций целеобеспечения, достижения цели, экономичности, факторной обусловленности.

Темпы изменений рыночной ситуации значительно обгоняют скорость реагирования менеджмента предприятий промышленности на эти изменения, в связи с этим эффективность управления выходит сегодня на первый план. У руководителей предприятий в арсенале должны быть инструменты, которые позволяли бы быстро, всесторонне оценить существующий уровень управления предприятием и при помощи этих инструментов адаптировать предприятие к изменяющейся конъюнктуре рынка, т.е. эффективно управлять.

Рассматривая различные трактовки понятия «инструменты управления», можно отметить чрезвычайную сложность и разнообразие инструментов управления.

Очевидно, что набор управленческих инструментов очень велик, кроме того, ряд из них имеют ориентацию на анализ состояния предприятия и оценки перспективных направлений ее дальнейшей деятельности; другие дают возможность, основываясь на результатах анализа, оперативно перейти к действиям; третьи – дают оценку эффективности того или иного решения или действия. Большой выбор существующих инструментов с одной стороны дает больше возможностей предприятиям, а с другой – затрудняет их выбор в конкретной ситуации. Правильность выбора в значительной мере зависит от уровня понимания проблемы и задач исследования. Очевидно, что сказать сразу, какой инструмент самый эффективный невозможно, инструменты управления имеют разную полезность в разных ситуациях.

Исходя из представленных определений, в работе представлена собственная трактовка инструментов управления. Инструменты управления – это приемы, способы, модели, которые позволяют собрать, обработать, упорядочить, проанализировать и на основании данных организовать и направить на достижение целей предприятия все его субъекты: от отдельных личностей до исполняющих и руководящих структур.

Если средства управления, инструменты, представляют собой все то, с помощью чего можно управлять, то методы – это способы приведения в действие, использования инструментов управления.

В результате, обобщая отечественный и зарубежный опыт применения классических и современных инструментов и методов управления на промышленных предприятиях, можно сделать вывод, что на сегодняшний день в условиях перехода к информационной и инновационной экономике при использовании ряда из них требуется усовершенствование.

2. Разработана система критериев, с помощью которой проводится анализ инструментов управления с целью выявления оптимального в конкретной ситуации.

Анализируя различные научные источники, можно констатировать тот факт, что существует большое разнообразие инструментов управления. С одной стороны, наличие множества альтернатив говорит о разносторонности

исследования данного вопроса учеными, с другой стороны, возникает проблема выбора, которая будет заключаться в создании фильтров (ограничений), через который должны пройти возможные инструменты управления и где бы были отфильтрованы наиболее эффективные и результативные, которые позволяют решить конкретные управленческие задачи с учетом специфики отрасли и предприятия, где они будут применяться.

От того, насколько эффективны применяемые руководителем инструменты управления, будет зависеть успешность реализации стратегии предприятия, и, следовательно, его дальнейшее развитие. Поэтому для обоснования необходимости совершенствования и использования того или иного инструмента, необходимо: произвести оценку по выбранным критериям, предварительно определив критерии оценки, выявить наиболее оптимальный инструмент стратегического управления для применения на российских промышленных предприятиях.

Проведено исследование существующих требований к стратегическим системам управления, как с точки зрения теории, так и на уровне практического использования. На основе анализа и синтеза изученного материала сформирована система критериев, с помощью которой проводится оценка инструментов для выявления наиболее эффективного. Среди критериев оценки эффективности инструментов управления выделим следующие (табл.1)

Таблица 1

Критерии оценки эффективности инструментов управления

<i>№</i>	<i>Критерии оценки инструмента</i>	<i>Описание</i>
1.	Соответствие инструмента поставленной цели	возможность применения к поставленной цели
2.	Соответствие реальной ситуации	обоснованность конкретного инструмента в данной конкретной ситуации
3.	Обеспечение конкурентных преимуществ	возможность обеспечения создание и/или поддержание конкурентного преимущества предприятия в избранной области
4.	Потребность в ресурсах	объемы и перечень необходимых ресурсов для применения инструмента
5.	Сбалансированность показателей	нацеленность на создание сбалансированности по направлениям; сбалансированность по уровням управления; сбалансированность по времени
6.	Гибкость	гибкость к изменениям: легко трансформируются под изменения внутри и вне предприятия; учет фактора нестабильности, риска и степени вероятности успеха
7.	Вариативность	вариативность по стратегиям, способам их реализации: наличие уточненных, конкретных вариантов стратегий, соответствующих каждому специальному выбору; оценка вероятности наступления нескольких событий
8.	Целенаправленность	соответствие миссии предприятия; применение целей, направленных на внешнее и внутреннее окружение предприятия

9.	Наглядность	наглядное изображение внешних факторов, результатов, возможных стратегий и т.д.
10.	Понятность	понятность для всех сотрудников: пользователи инструмента могут осознать данные, представленные в отчетности без специальных профессиональных знаний
11.	Значимость и существенность	данные, которые могут значимо влиять на процесс принятия решения пользователями информации, должны быть отражены в отчетности.
12.	Полезность	сокращение документооборота и повышение скорости информационного обмена.
13.	Информативность	выявление стратегических проблем; выявление конкурентных преимуществ; выработка сценариев развития; возможность сравнения с конкурентами.
14.	Системность	существование причинно-следственных связей; согласование показателей между собой, с миссией, стратегией, целями; прямая связь показателей с важнейшими факторами успеха.
15.	Формализованность	наличие четких критериев классификации; необходимость четкого формулирования стратегии, определения основных факторов достижения успеха, их ранжирование.
16.	Последовательность	инструмент не должен способствовать представлению взаимно непоследовательных целей и стратегий.
17.	Обоснованность получаемых данных	в информации отражены именно те процессы и явления, для описания которых они предназначены; раскрытие процедур и методов учета; инструмент нацелен на получение полной, объективной, правдивой, правильной, детальной и обоснованной информации.
18.	Экономичность	затратность внедрения в сравнении с другими инструментами; соизмеримость затрат с полученными от этого преимуществами
19.	Комплексность	комплексный охват всех сфер деятельности; возможность решения комплексных проблем, комплексного рассмотрения определенного набора продуктов и т.п.
20.	Наличие успешного опыта применения на практике	имеются ли положительные примеры применения инструмента у аналогичных предприятий
21.	Сопоставимость	возможность сравнения деятельности подразделений, бизнес-единиц, отдельных сотрудников
22.	Измеримость	возможность измерения результатов
23.	Рисковость	наличие рисков при применении инструмента
24.	Направленность на улучшение системы управления	способствует разгрузке высших руководителей; исключение ненужных и неважных, с точки зрения производства продукции/услуг, работ
25.	Контролируемость	возможность контролирования, осуществления обратной связи
26.	Использование для мотивации, распределения полномочий и ответственности	четкое разграничение и балансировка полномочий и ответственности; стимулирование сотрудников
27.	Временная конкретизация	возможность оценить прошлое и настоящее, спрогнозировать будущее, сбалансированность и преимущество во времени

28.	Адаптивность	возможность своеобразного, необычного подхода к решению проблем, исполнения инновационных идей, реализации их путем синтеза, комбинирования, объединения, добавления чего-либо
29.	Стабильность результатов	повторяемость результата применения инструмента в различных ситуациях
30.	Непротиворечивость	инструменты управления не должны противоречить друг другу

[составлено автором]

Данные критерии дают возможность производить оценку существующих инструментов управления, определять слабые и сильные стороны, модифицировать выбранный инструмент, адаптируя его под происходящие изменения, а также под конкретную ситуацию на предприятии.

На основе экспертного опроса выявляются наиболее значимые показатели для оценки инструментов управления. Для каждого инструмента в каждом конкретном случае значимость критериев оценки будет различна, экспертам необходимо разбить их на 3 ранга.

После ранжирования критериев по степени значимости для промышленного предприятия, анализируются предлагаемые инструменты с точки зрения соответствия выбранным показателям. Далее проводится оценка инструментов управления, по результатам которой могут быть выделены наиболее оптимальные к конкретной ситуации инструменты и методы управления.

3. Разработан механизм обеспечения эффективного управления предприятием, предполагающий выявление наиболее эффективных для данного предприятия инструментов управления.

Состояние радиоэлектронной промышленности (РЭП) сегодня определяет уровень технологической независимости, экономической, продовольственной, информационной и военной безопасности государства, охраны здоровья и безопасности населения. Об оборонной значимости отрасли свидетельствует тот факт, что в сводном реестре организаций оборонно-промышленного комплекса предприятия РЭП составляют 40%, на их долю приходится около 16% объема промышленной продукции и 30% всех научных разработок ОПК. Именно поэтому вопросы, связанные с эффективностью управления подобными предприятиями стоят наиболее остро.

Параметры внешней и внутренней среды предприятия, отраслевая специфика и особенности технологического процесса – существенным образом оказывают влияние на выбор управленческих инструментов и на эффективность результата, после его применения. Особенности, представленные в диссертации оказывают прямое и косвенное влияние на выбор инструментов управления и позволяют сформировать эффективные инструменты управления предприятиями промышленности в условиях жесткой конкуренции.

Эффективные инструменты управления, по нашему мнению, это инструменты, которые способствуют развитию конкурентных преимуществ

предприятия, направленные на реализацию поставленных целей через оптимизацию процесса управления.

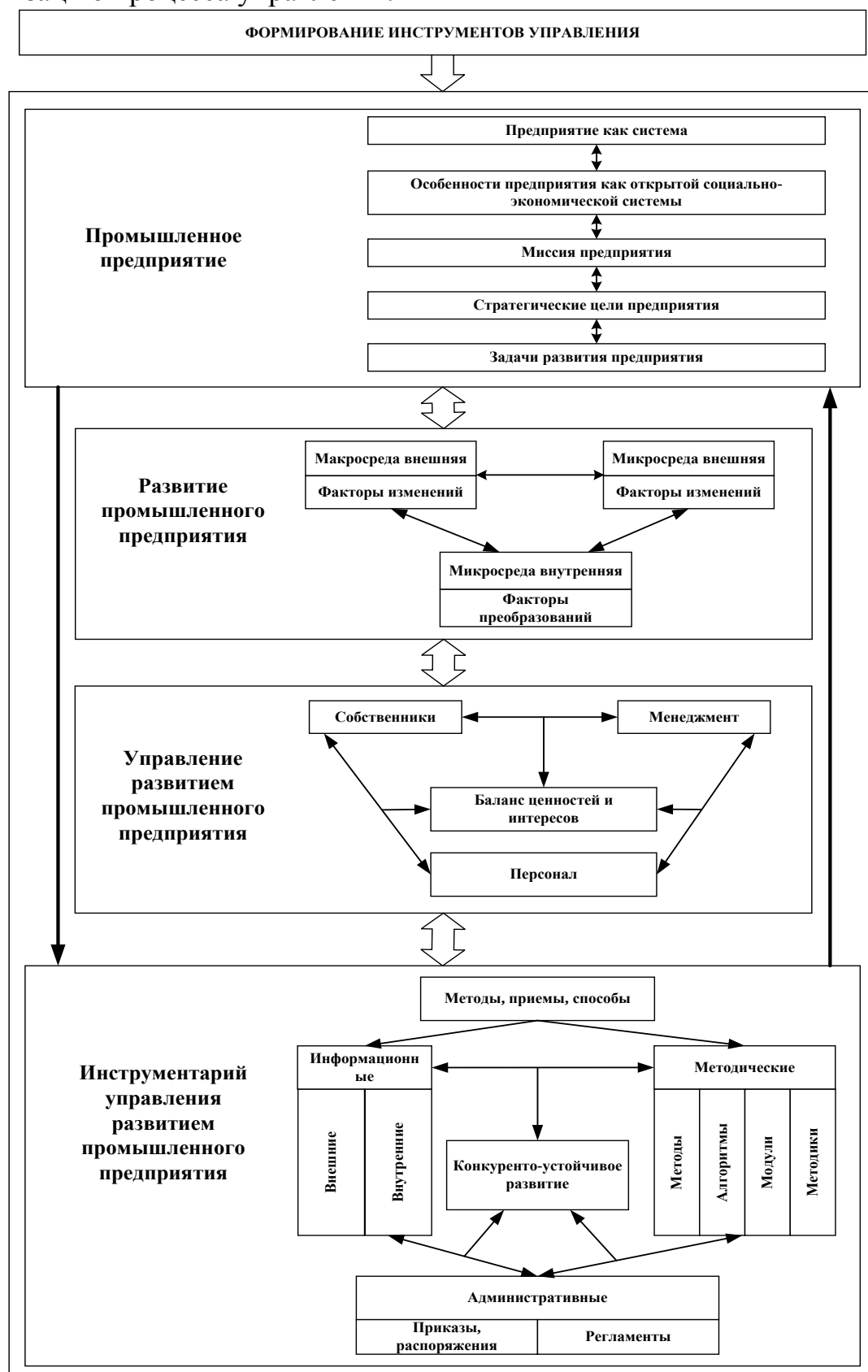


Рис. 1. Концептуальная схема процесса формирования инструментов управления промышленным предприятием [составлено автором]

Для понимания механизма эффективного управления предприятием, который строится на основе инструментов управления промышленным предприятием необходимо представить процесс формирования инструментов (рис.1).

В основе деятельности предприятия лежат его миссия и стратегии развития. Также предприятие определяет научный подход к управлению, которого оно будет придерживаться, и, ориентируясь на который, сформирует эффективную систему управления, бизнес-процессы и организационную структуру предприятия.

Все вышеперечисленное влияет на содержание основных этапов формирования инструментов управления предприятием, которые определяют механизм эффективного управления предприятием (рис. 2).

На первом этапе формирования механизма управления, определяется область, где планируется применение инструмента. Для этого необходимо проанализировать ту область, в которой требуется повысить эффективность работы предприятия. В процессе анализа проблемных областей определяется объект, который будет находиться под действием инструмента управления. Наиболее часто применяются инструменты управления в таких сферах как: финансы, персонал, производство, рынок, снабжение, НИОКР.

Если одну область взять проблематично и для решения поставленных задач возникает необходимость внедрять инструменты управления в нескольких областях, необходимо провести декомпозицию задач, которые необходимо решить повторно. При этом важно учитывать отраслевую принадлежность предприятия и его специфические особенности.

Зафиксировав область, для которой формируется инструмент управления, переходим к следующему этапу.

На втором этапе, механизм эффективного управления требует от менеджеров предприятия определить цели применения того или иного инструмента. Этот этап позволит проводить оценку эффективности того или иного инструмента или их комбинации. Поставленная цель должна соответствовать миссии и системе целей предприятия.

Процесс осознания необходимости внедрения управленческих инструментов инициируется руководством и постепенно спускается до технического уровня управления. Цели применения инструментов управления предприятия делятся на количественные, качественные и каждая из этих целей имеет привязку ко времени достижения. Для решения задач повышения эффективности предприятия, возможно ставить цель с определением различных критериев для различных периодов, в которые предполагается отслеживать моделируемые или реальные результаты.

На третьем этапе производится проверка инструментов, имеющихся в арсенале управления (с учетом выбранной области) промышленными предприятиями на соответствие поставленным целям. Отобранные в соответствии с определенными целями инструменты фиксируются для следующего этапа работы механизма эффективного управления.

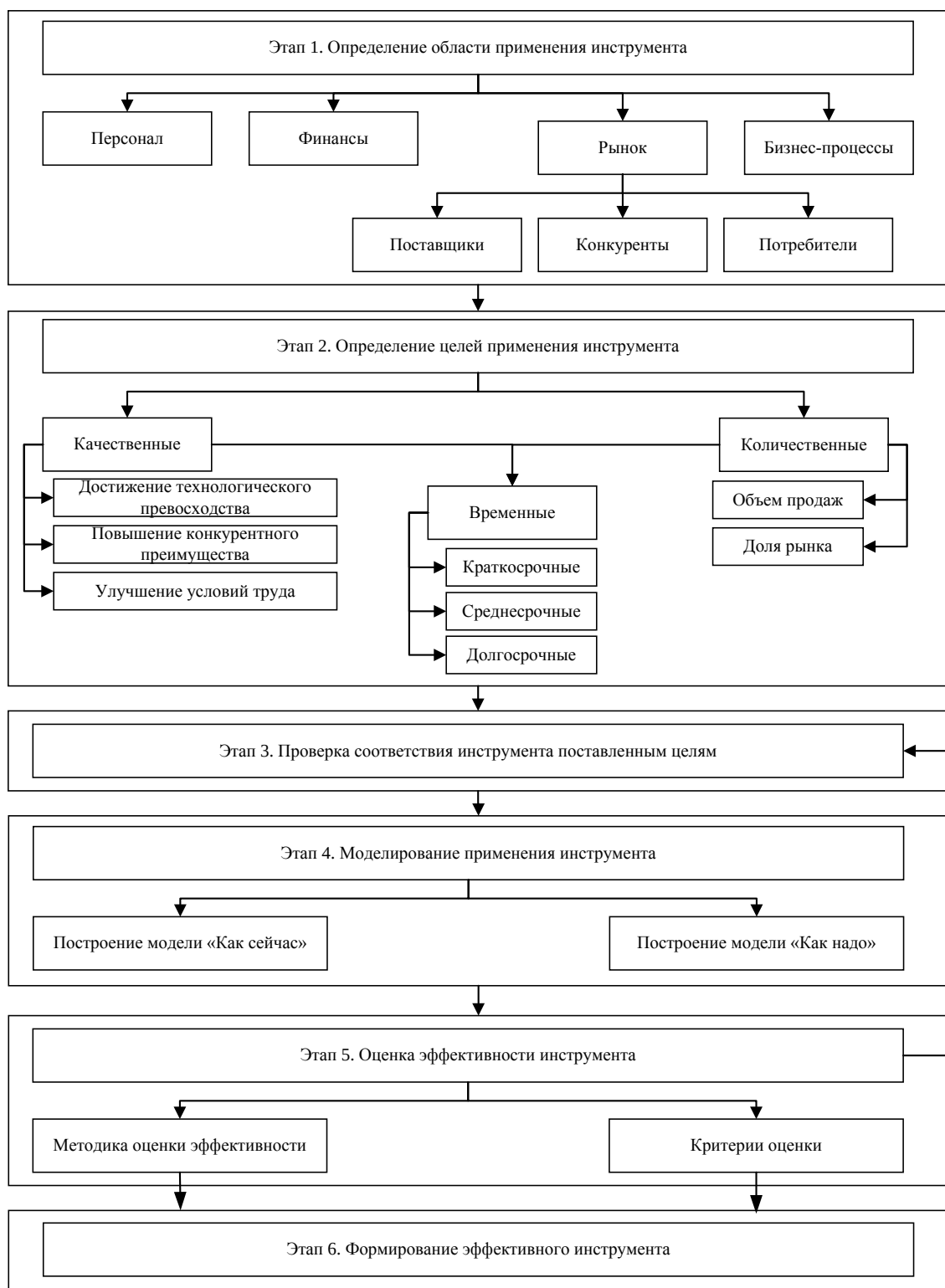


Рис. 2. Механизм обеспечения эффективного управления промышленным предприятием [составлено автором].

Важным, четвертым, этапом является моделирование применения каждого из инструментов по отдельности и их комбинаций. Ключевой задачей управленческого персонала является максимально точно определить модель «как сейчас» и затем, смоделировать применение инструментов, их последовательностей и комбинаций определить, варианты моделей «как надо», с максимальной достоверностью. Модели «как сейчас», представляют собой «снимок» положения дел на предприятии на момент обследования и позволяет понять, что делает и как функционирует данное предприятие с позиций системного анализа, а также на основе автоматической верификации выявить ряд ошибок и узких мест и сформулировать ряд предложений по улучшению ситуации.

На пятом этапе, на основании результатов моделирования, проводится оценка того, насколько инструменты эффективны, для этого, применяется методика оценки эффективности, описанная ниже, и критерии оценки. Если предполагаемый для использования формируемый инструмент оказывается неэффективным, руководству предприятия и ответственным сотрудникам необходимо выбрать другой инструмент, либо адаптировать уже сформированный.

Отобранные на пятом этапе инструменты управления предприятием рекомендуются к дальнейшему реальному применению в работе предприятия, происходит переход на шестой этап.

Таким образом, предложенный механизм эффективного управления предприятием предполагает выявление наиболее эффективных для данного предприятия инструментов управления, которые обеспечат адаптацию деятельности предприятия под изменения конкурентной среды и дадут возможность предприятию занять активную позицию и оказывать воздействия на конкурентную среду, тем самым подстраивая ее под свои интересы.

4. Разработана методика оценки эффективности рыночных инструментов управления промышленным предприятием, которая основана на авторском подходе к оценке уровня развития предприятия.

Выбор способа оценки эффективных управленческих инструментов будет зависеть от специфических особенностей промышленного предприятия и тех возможных альтернатив, которые отражены в его стратегии развития; от объема информации, необходимой для принятия управленческого решения, структуры аппарата управления.

Целесообразно оценивать эффективность инструментов управления через эффективность управления предприятием. В основе предлагаемой методики лежат два способа изучения объектов: качественный и количественный.

Можно представить деятельность предприятия в виде следующих возможных управленческих бизнес-процессов, которые непременно взаимодействуют между собой (рис. 3). Оценка проводится по каждому бизнес процессу отдельно. Для осуществления оценки был использован метод экспертных оценок. При обработке данных учитывались отклонения, в результате расчет проводился по средневзвешенному показателю.

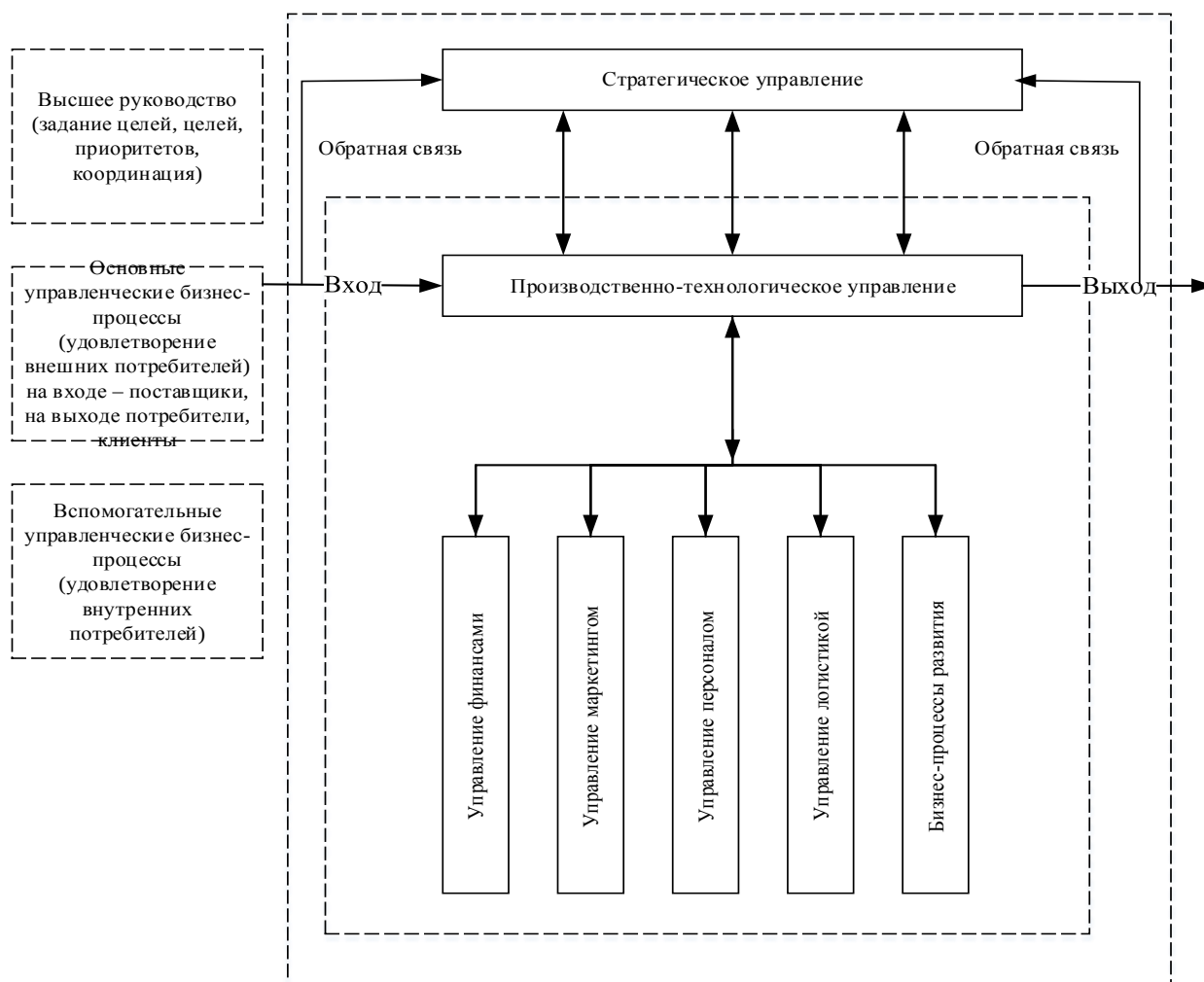


Рис. 3. Взаимодействие бизнес-процессов в организационной структуре предприятия [составлено автором] .

Итак, на первом этапе производится отбор экспертов (чаще всего при помощи профессиональных анкет) и определяется их количественный состав. На втором этапе определяется, как именно будут эксперты оценивать изучаемые показатели. Могут ли они, к примеру, добавлять эти показатели или будут работать в строго определенных рамках.

Далее разрабатывается шкала оценок каждого показателя. После чего определяется, где именно производится оценка, т.е. непосредственно при изучении объекта управления либо только оценка результатов деятельности объекта, либо происходит оценка последовательных источников, которые могут содержать некую оценку изучаемого объекта. Последний этап – это сбор и обработка данных. Обработка чаще всего осуществляется с помощью математических и статистических методов. При этом необходимо сформировать не только общее мнение экспертов, но и обратить внимание на отклонения, которые могут присутствовать в экспертных оценках.

Следующим этапом разработки методики оценки эффективности управления на промышленном предприятии, был расчёт рейтинговой оценки уровня эффективности управления.

Для этого была использована следующая формула:

$$S = \sum_{i=1}^n W_i * P_i \quad (1)$$

где: **S** – интегральный показатель; **W_i**– удельный вес *i*-го показателя; **P_i** – бизнес-процесс *i*-го показателя; **n** – число показателей.

Таблица 2

Итоговая рейтинговая оценка уровня эффективности управления

№ n/n	Предприятие	Бизнес-процесс							Рейтинговая оценка уровня эффективности управления, S
		Стратегическое управление W=0,200	Производственно- технологическое управление W=0,185	Управление финансами W=0,190	Управление персоналом W=0,175	Управление маркетингом W=0,050	Управление логистикой W=0,050	Бизнес – процессы развития W=0,150	
		P₁	P₂	P₃	P₄	P₅	P₆	P₇	
1	НПК «НИИ дальней радиосвязи»	8	7	8	6	7	6	5	6,865
2	ЗАО «Опытный завод «Микрон»	6	6	5	4	6	5	1	4,66
3	НПП «Кант»	5	7	5	5	5	3	3	4,97
4	ЗАО «РТИ-Радио»	6	6	6	4	4	4	2	4,85
5	Корпорация «Фазотрон – НИИР»	7	5	6	6	5	3	2	5,215
6	ПАО «Радиофизика»	6	5	3	5	4	4	3	4,42
7	ОАО «Рязанский Радиозавод»	5	6	5	5	5	3	2	4,635
8	ЗАО «РРЗ - РУСАудио»	6	6	5	6	6	5	1	5,01
9	ОАО «Электросигнал»	6	4	3	5	5	5	1	4,035
10	ЗАО «Завод "МАРС-системы радиолокации"»	4	3	2	5	2	2	1	2,96
11	АО «РУДОАВТОМАТИКА имени В. В. Сафошина»	6	4	3	6	4	4	1	4,11
12	НПП «Измеритель»	6	5	5	5	4	3	1	4,11
13	ОАО «Смоленский завод радиодеталей»	5	6	6	6	4	4	2	4,825
14	ОАО «Московский завод электромеханической аппаратуры»	6	5	5	6	5	5	1	4,59
15	ОАО «Ярославский радиозавод»	7	6	6	6	6	5	2	5,55

[составлено автором]

В таблице 2 представлена итоговая рейтинговая оценка по рассматриваемым предприятиям радиоэлектронной промышленности ЦФО.

Для каждого бизнес-процесса применяются как расчеты количественных показателей, для которых используется отчетность предприятий, так и качественных показателей - экспертная оценка. Изначально рассчитываются количественные показатели, затем экспертам необходимо провести непосредственно оценку эффективности управления. Рассчитав сумму баллов по каждому бизнес-процессу составлена таблица, позволяющая определить уровень эффективности управления предприятием по каждому бизнес-процессу.

Далее экспертным путем определяется ранг каждого бизнес-процесса, т.е. степень влияния показателей каждого бизнес-процесса на эффективность управления предприятиями радиоэлектроники, а также вес каждого показателя в процессе управления. Для определения веса экспертам также нужна определенная согласованность. В случае серьезного разногласия определение весового коэффициента осуществляется следующим образом: все веса, оцененные экспертом, будут расположены на числовой оси по возрастанию. Веса, попадающие в первый и четвертый квартили, т.е. соответствующие минимальным и максимальным значениям, отбрасываются, а веса, относящиеся ко второму и третьему квартилям - усредняются. Используя данные таблицы, установили минимальные и максимальные значения показателей, а также минимальное и максимальное количество баллов, которое может быть присвоено анализируемому предприятию для характеристики эффективности управления в зависимости от полученной рейтинговой оценки.

При значении показателя в диапазоне 0-3,09 – управление признается неэффективным (ЗАО «Завод "МАРС- системы радиолокации»);

3,1-4,59 – управление признается малоэффективным (ПАО «Радиофизика», ОАО «Электросигнал», АО «РУДОАВТОМАТИКА имени В.В. Сафошина», НПП «Измеритель»);

4,6-8,59 – управление признается эффективным (НПК «НИИ дальней радиосвязи», ЗАО «Опытный завод «Микрон», НПП «Кант», ЗАО «РТИ-Радио», Корпорация «Фазотрон – НИИР», ОАО «Рязанский Радиозавод», ЗАО «РРЗ - РУСАудио», ОАО «Смоленский завод радиодеталей», ОАО «Московский завод электромеханической аппаратуры», ОАО «Ярославский радиозавод»);

8,6-10 – управление признается высокоэффективным (предприятий радиоэлектроники с высокоэффективным управлением на территории Центрального ФО нет, согласно предложенной методики).

Предложенная и описанная выше методика позволит оценить эффективность системы управления предприятия комплексно, а, следовательно, понять насколько эффективно применяются инструменты управления на данном предприятии.

5. Предложены направления реализации механизма управления промышленным предприятием на основе формирования эффективных

рыночных инструментов при реализации программ развития отраслей промышленности.

Определяя государственную политику в промышленности в сфере радиоэлектроники, государство делает акцент на показатели конкурентоспособности. Необходимо отметить, что именно радиоэлектронная промышленность наиболее уязвима в аспектах стабильности, времени внедрения в производственный процесс интеллектуальной собственности, результатов научно технического прогресса, интеграции в международный рынок. В этой отрасли управленческие процессы должны представлять собой четко направленные воздействия, которые дадут эффект в кратчайшие сроки.

Инструменты управления на микро и макроуровнях могут формироваться по единому алгоритму, лишь с оговоркой на факторы, оказывающие влияние на механизм управления. При формировании инструментов управления на макроуровне необходимо учитывать, кроме влияния внутренних факторов, влияние внешних факторов, которые имеют колоссальное значение для формирования инструментов управления на макроуровне. Следовательно, можно говорить о некоторой модификации механизма управления промышленными предприятиями на макроуровне. При этом алгоритм механизма остается прежним, меняется лишь наполнение процессов.

В частности, при определении области применения инструмента рассматривается макросреда: государство в целом, определенный регион, отрасль, либо подотрасль промышленности и т.п.

При формировании инструментов управления на макроуровне обычно используется структурно-логическая модель, т.е. схема, которая описывает стратегию или логику реализации инструмента в Программе: как использование ресурсов поможет достичь конечных целей программы. Основные компоненты, которые используются при построении логической модели: ресурсы, действия, непосредственные результаты, конечные результаты, влияние.

Для оценки эффективности инструмента необходимо определить показатели эффективности. Они могут выражаться как в качественной, так и в количественной форме. Вне зависимости от того, какие показатели (качественные или количественные) используются для оценки эффективности инструментов государственной программы, данные показатели должны отвечать определенным требованиям или критериям: специфичность, измеримость, релевантность, достижимость.

Оценить эффективность инструмента управления при реализации государственной программы можно ориентируясь на эффективность самой программы. Для оценки государственной программы существуют следующие требования, которым должны соответствовать используемые показатели (индикаторы): адекватность, точность, объективность, сопоставимость, однозначность, экономичность, достоверность, достижимость, своевременность и регулярность.

Методика оценки эффективности реализации государственной программы ($\mathcal{E}P_{гп}$) представляет собой алгоритм оценки фактической эффективности в процессе и по итогам работы государственной программы и основана на оценке эффективности государственной программы с учетом объема ресурсов, направленных на ее реализацию, а также реализовавшихся рисков и социально-экономических эффектов, оказывающих влияние на изменение соответствующей сферы социально-экономического развития Российской Федерации.

Оценка эффективности $\mathcal{E}P_{гп}$ предполагает ее зависимость, с учетом весовых коэффициентов, от ряда факторов, а именно: степени соответствия установленных и достигнутых целевых показателей госпрограмм P_1 ; выполнения реализации основных мероприятий P_2 (на основе анализа исполнения контрольных событий государственных программ); выполнения расходных обязательств Российской Федерации P_3 (кассового исполнения), связанных с реализацией государственных программ; оценки деятельности ответственных исполнителей P_4 в части, касающейся разработки и реализации государственных программ.

$$\mathcal{E}P_{гп} = \mathcal{E}P_{гп}(P_1, P_2, P_3, P_4) \quad (2)$$

Если значение $\mathcal{E}P_{гп}$ более 90%, то эффективность реализации государственной программы признается высокой; если $\mathcal{E}P_{гп}$ составляет не менее 80% - эффективность реализации государственной программы признается средней; $\mathcal{E}P_{гп}$ составляет не менее 70% - эффективность реализации государственной программы признается удовлетворительной. В остальных случаях эффективность реализации государственной программы признается неудовлетворительной.

На завершающем этапе формируется эффективный инструмент управления на макроуровне.

При реализации Программы должны быть эффективно задействованы инструменты государственного регулирования в части взаимосвязанного комплекса таможенных и иных льгот, направленных на поддержку и развитие радиоэлектронной промышленности и создание благоприятных финансовых условий деятельности радиоэлектронных предприятий. При этом государственное регулирование промышленных производств может осуществляться по двум направлениям: прямое государственное регулирование и косвенное государственное регулирование.

Применение государственных программ в последнее время становится более значимым. Поэтому инструменты исполнения государственных программ нуждаются в корректной методике оценки эффективности их реализации.

Проведена оценка государственных программ на основании данных Минэкономразвития (табл. 3).

Таблица 3

Рейтинговая оценка степени эффективности реализации государственных программ РФ в 2016 г.

№ п/п	Наименование государственной программы Российской Федерации	Ответственный исполнитель государственной программы РФ	Степень эффективности реализации государственной программы РФ
1	Развитие фармацевтической и медицинской промышленности на 2013-2030 годы	Минпромторг России	85,0%
2	Развитие судостроения и техники для освоения шельфовых месторождений на 2013-2020 годы	Минпромторг России	80,9%
3	Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности на 2012-2020 годы	Минпромторг России	76,6%
4	Развитие авиационной промышленности 2013-2025	Минпромторг России	68,3%
5	Развитие электронной и радиоэлектронной промышленности на 2013-2020	Минпромторг России	67%

На основе анализа Федерального закона «О промышленной политике в РФ» от 31.12.2014 г. № 488-ФЗ и Государственной программы «Развитие электронной и радиоэлектронной промышленности на 2013-2020 годы», предлагаются дополнительные меры государственного регулирования и поддержки предприятий радиоэлектронной промышленности:

1. сформировать стратегический план развития предприятий радиоэлектроники, предусматривающий стимулирование их научно-исследовательской и технической активности;

2. сконцентрировать ресурсы на основных направлениях развития научно-технического прогресса и создать оптимальную систему их распределения;

3. постоянно стимулировать создание отечественных научно-производственных структур, способных создавать конкурентоспособную среду на внутреннем и внешнем рынке;

4. разработать и внедрить специализированные организационно-экономические механизмы генерации, развития и распространения нововведений постоянно стимулируя инновационную научную деятельность не только крупных производственных единиц, но и малых и средних субъектов предпринимательства;

5. создать систему национальной поддержки и продвижения российского экспорта на основе опыта и уровня лучших зарубежных аналогов указанной системы;

6. предусматривать нормы отчислений прибыли на развитие научно-технологической базы, а также нормы расходов прибыли на научно-

исследовательские и опытно-конструкторские работы для стимулирования научно-технической и инновационной деятельности при реализации инвестиционных проектов, что позволит стимулировать рост технологических инноваций и развитие производств, ориентированных на нематериальную форму трансфера технологий.

Все эти меры позволят поддержать конкурентоспособность отечественной продукции на внутреннем рынке России и, как результат, заменить зарубежные аналоги.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основной результат настоящего исследования состоит в теоретическом и методическом обосновании механизма управления на основе формирования эффективных инструментов и методов управления промышленными предприятиями:

1. Сформированы подходы к оценке эффективности системы управления, показывающие перспективные направления развития промышленного производства. Дана авторская трактовка инструментов управления промышленными предприятиями, их отличие от методов управления. Обоснован факт, что на сегодняшний день в условиях перехода к информационной и инновационной экономике при использовании ряда инструментов и методов управления требуется их усовершенствование.

2. Разработана система критериев, которая позволяет производить оценку существующих инструментов управления, определять слабые и сильные стороны, модифицировать выбранный инструмент, адаптируя его под происходящие изменения, а также под конкретную ситуацию на предприятии.

3. Предложен механизм управления промышленным предприятием, позволяющий эффективно вписываться в изменяющиеся конъюнктурные условия рынка при помощи отбора эффективных инструментов управления, учитывающих отраслевые особенности промышленного предприятия.

4. Предложена авторская методика оценки эффективности рыночных инструментов управления промышленным предприятием, которая позволит, на наш взгляд, оценить эффективность системы управления предприятия комплексно, а, следовательно, понять на сколько эффективно применяются инструменты управления на конкретном предприятии.

5. Обосновано применение механизма управления промышленными предприятиями на уровне реализации государственных программ, а также предложены направления реализации программ развития промышленных предприятий на основе использования эффективных инструментов управления.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ ИЗЛОЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ:

Монографии

1. Климкин Ю.Н., Саидов З.А., Юсупова С.Я. Особенности принятия решений в инновационной экономике (глава в монографии) // Разработка и

реализация управленческих решений в экономике инноваций. М.: Альтекс, 2009, 10 пл./ 1 п.л.

**Публикации в ведущих рецензируемых научных журналах из
Перечня ВАК Минобрнауки России**

2. Климкин Ю.Н. Управленческие инструменты – основа эффективного развития промышленного предприятия // Экономика и предпринимательство, №10, 2017, 0,5 п.л.

3. Климкин Ю.Н. Формирование системы эффективного управления промышленными предприятиями // Экономика и управление: проблемы, решения, №2, 2018, 0,5 п.л.

4. Климкин Ю.Н., Мырынюк А.Н., Уткин Э.А. Проблемы развития института сотрудничества власти и бизнеса в России // Трубопроводный транспорт, №2(18), 2010, 0,4 п.л.

5. Климкин Ю.Н. Управление сотрудничеством государственных органов и бизнеса // Вестник Университета (Государственный университет управления), №3, 2013, 0,4 п.л.

6. Климкин Ю.Н. О механизмах управления промышленными предприятиями // Региональные проблемы преобразования экономики, №1, 2018, 0,5 п.л.

Публикации в других изданиях

7. Климкин Ю.Н. Сравнительная характеристика принципов взаимодействия бизнеса и власти в российских мегаполисах // Право и проблемы функционирования современного государства. Материалы 11-й международной науч.-практ. конф., Махачкала, 2014, 0,3 п.л.

8. Климкин Ю.Н., Бутова Т.В. Управление энергоэффективностью в условиях модернизации экономики России // Материалы Международного научного студенческого конгресса, март 2011, 0,3 п.л.

9. Климкин Ю.Н., Ситникова Е.С. Теоретические основы функционирования инновационно-активных предприятий // Материалы Международной научно-практической конференции «История и современность глазами молодых», апрель 2011 г., М.: РГГУ, 2011, 0,4 п.л.

10. Климкин Ю.Н. Современные механизмы управления промышленными предприятиями // Перспективные направления научных исследований: сборник статей по материалам участников международной научно-практической конференции. Дата и место проведения: Москва 27 февраля 2018 г. - М.: Издательство «Научный консультант», 0,4 п.л.