

КОВАЛЕВ АНТОН МИХАЙЛОВИЧ

**Формирование инструментов и методов
адаптивного управления промышленными
предприятиями**

08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика,
организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами -
промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва
2015

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном учреждении науки Институт проблем рынка Российской академии наук (лаборатория экономической безопасности)

Научный руководитель: Доктор экономических наук, профессор
Зиядуллаев Наби Саидкаримович

Официальные оппоненты: **Завалько Наталья Александровна**
доктор экономических наук, доцент
НОЧУ ВО «Московская академия
предпринимательства при Правительстве
Москвы», кафедра экономики и
финансов, заведующая кафедрой

Пилипенко Павел Павлович
доктор экономических наук, профессор
ОЧУ ВО «Институт международного
права и экономики им. А.С.Грибоедова»,
ректор

Ведущая организация: **ФГБУ Военный университет**

Защита состоится 14 января 2016 г. в 12-00 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 по адресу <http://www.ipr-ras.ru/>.

Автореферат разослан “_____” _____ 2015 г.

Ученый секретарь диссертационного совета

К.Э.Н.

З.К. Омарова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность проблемы. В условиях перехода к инновационной экономике и проведения политики импортозамещения важнейшим стратегическим направлением развития промышленного комплекса России является разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов управления хозяйственными образованиями в промышленности. По данным Росстата, промышленное производство в России в мае 2015 года сократилось на 5,5% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Падение в апреле составило 4,5%. В январе-мае 2015 года по сравнению с аналогичным периодом 2014 года снижение промышленного производства составило 2,3%, а в мае 2015 года по сравнению с апрелем — 1,4%.¹ Все это говорит о необходимости использования потенциала методов и новых инструментов управления для повышения эффективности промышленного производства, в том числе за счет разработки и применения методов и инструментов адаптивного управления на промышленных предприятиях.

Креативно адаптированное управление отражает специфический аспект управления современными промышленными предприятиями в условиях непредсказуемости, нестандартных и кризисных ситуаций и является эффективным инструментом решения трудноразрешимых задач, принятия эффективных нетрадиционных и оригинальных управленческих решений.

Объективная необходимость развития ситуационно адаптированного менеджмента в деятельности предприятий в настоящее время обусловлена рядом обстоятельств:

во-первых, постоянно возникающими в различных сферах деятельности предприятий трудноразрешимыми проблемами; в условиях неопределенности,

¹ <http://www.kommersant.ru/doc/2748083>

турбулентности внешней и внутренней среды предприятий все чаще возникает необходимость поиска оперативных нестандартных решений;

во-вторых, в современных условиях лидером бизнеса становятся, как правило, те промышленные предприятия, чей высший и средний управленческий персонал способен мыслить и действовать креативно, порождать и эффективно реализовывать новые необычные идеи;

в-третьих, новационные преимущества быстро тиражируются конкурентами. В результате этого предприятие, чтобы сохранить свои конкурентные преимущества, должно систематически совершенствовать и воспроизводить новые продукты и эффективные управленческие решения.

Вместе с тем до настоящего времени вопросам разработки и внедрения эффективных методов и инструментов адаптивного управления промышленными предприятиями не уделялось самостоятельного достаточного внимания.

Актуальность, научная и практическая важность разрешения проблем формирования инструментов и методов креативно адаптированного менеджмента на промышленных предприятиях в условиях инновационной экономики и предопределило выбор темы диссертационной работы.

Степень разработанности проблемы. Разработка проблемы и применения формирования эффективных методов и инструментов управления на предприятиях промышленности получили отражение в научных трудах зарубежных ученых, среди которых: Р. Акофф, И. Ансофф, Э. Де Боно, К. Боумен, П. Друкер, У. Кинг, Д. Клиланд, М. Мескон, Г. Минцберг, А. Томпсон и др.

Проблемам планирования и управления предприятиями, использования методов и технологий креативных методов управления на предприятиях посвящены работы многих отечественных ученых и специалистов таких как А.М. Афонин, Л.Е. Басовский, С.И. Борталевич, Г.И. Ванюрихин, А.Ф. Гольман, О. В. Дьяченко, В.А. Журавлев, Б.З. Зельдович, Г.Б. Клейнер, В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, М.И. Кныш, В.Н. Лазарев, А.Г. Латкин, Е.Л.

Логинов, О.Г. Макаренко, М.В. Савина, Н.В. Смирнова, Е.Р. Орлова, Д.С. Петросян, Б.А. Райзберг, И.М. Степнов, В.А. Тупчиенко, В.А. Цветков, В.Н. Шувалов и других.

Вместе с тем решение вопросов разработки и применения эффективных методов и инструментов адаптированного управления на промышленных предприятиях и технологий принятия нестандартных управленческих решений в условиях турбулентности экономики, неопределенности, чрезвычайных и кризисных ситуаций не получило глубокой самостоятельной проработки.

Объектом исследования - промышленные предприятия в условиях перехода к инновационной экономике.

Предмет исследования – подходы, методы и инструменты креативно адаптированного управления промышленными предприятиями.

Цель исследования заключается в разработке теоретических и методических положений, а также практических рекомендаций по разработке и применению методов и инструментов адаптивного управления на промышленных предприятиях.

Поставленная цель предопределила решение следующих **основных задач**:

- уточнить сущность, основные задачи, направления и принципы креативно адаптированного управления промышленными предприятиями;
- определить субъекты, объекты и содержание процесса принятия нестандартных управленческих решений в системе адаптивного управления;
- предложить системно-креативный подход в управлении промышленными предприятиями;
- обосновать необходимость применения креативных управленческих технологий для подготовки и принятия нестандартных управленческих решений;
- предложить методический подход к оценке системы креативно адаптированного управления промышленными предприятиями;

- выявить тенденции и противоречия, дать оценку факторов эффективности от внедрения управленческих инструментов и технологий в деятельности российских промышленных предприятий;

- разработать рекомендации по реализации системно-креативного подхода в рамках проекта создания управляющей компании на базе холдинга ОАО «Новотроицкий цементный завод»;

- предложить организационную структуру отраслевой консалтинговой ассоциации предприятий в составе управляющей компании холдинга цементной промышленности.

Теоретической и методической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по совершенствованию методов, механизмов и инструментов управления на промышленных предприятиях. При решении теоретических и прикладных задач были использованы системный подход, абстрактно-логический, графический и аналитический методы, экономико-статистический и социологические методы, приемы сравнения и аналогии, комплексного экономического анализа и экспертных оценок.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили нормативно-правовые акты по регулированию деятельности промышленных предприятий России; данные Федеральной службы государственной статистики РФ; Министерства экономического развития РФ, Министерства промышленности и торговли РФ; положения, опубликованные в научных изданиях России; данные информационной сети Интернет по вопросам совершенствования методов управления промышленными предприятиями, а также результаты исследований и расчетов автора диссертации.

Область исследования. Диссертационное исследование соответствует пунктам паспорта специальностей ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами. Промышленность) – п. 1.1.1. Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными

образованиями в промышленности; п. 1.1.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов.

Научная новизна диссертационной работы состоит в разработке теоретических и методических положений, практических рекомендаций по разработке и применению методов и инструментов креативно адаптированного управления на промышленных предприятиях для повышения эффективности промышленного производства в условиях кризиса, неопределенности и турбулентности внешней и внутренней среды предприятий путем подготовки и принятия ситуационных управленческих решений.

Основные научные результаты, выносимые на защиту, состоят в следующем:

- уточнены сущность, основные задачи, направления и принципы креативно адаптационного управления промышленными предприятиями, как системы, методов и инструментов подготовки и принятия управленческих решений. Это позволило определить субъекты, объекты и содержание процесса принятия нестандартных управленческих решений в системе адаптивного управления;

- уточнено и раскрыто понятие эффективности системы ситуационного адаптированного управления, как результативности подготовки, принятия и выполнения управленческих решений, что позволило предложить методический подход к оценке этой эффективности на основе использования комплекса критериев, отражающих специфику креативно адаптированного управления промышленными предприятиями;

- предложен ситуационный подход в управлении промышленными предприятиями как совокупность принципов, норм, правил, ценностных установок и ориентаций в процессе разработки комплекса методов, на основе использования критериальных комплексов, маркеров и инструментов ситуационно адаптированного управления, отражающих особенности его специфических результатов. Это позволило раскрыть преимущества и недостатки использования существующих методов инструментов управления и обосновать необходимость применения креативных управленческих

технологий для подготовки и принятия нестандартных управленческих решений;

- определены тенденции, выявлены противоречия и дана оценка факторов эффективности внедрения управленческих инструментов и технологий в экономической деятельности российских промышленных предприятий; что позволило систематизировать основные проблемы, определяющие низкий уровень эффективности систем ситуационного управления и сдерживающие повышение эффективности внедрения этих систем на предприятиях;

- разработаны рекомендации по реализации системно-креативного подхода в рамках проекта создания управляющей компании на базе холдинга ОАО «Новотроицкий цементный завод». Предложена организационная структура отраслевой консалтинговой ассоциации предприятий в составе управляющей компании холдинга, которая обеспечит разработку, продвижение, тиражирование и внедрение креативно адаптированных инструментов управления на другие предприятия цементной промышленности.

Теоретическое значение диссертационной работы заключается в уточнении сущности, основных задач и направлений креативно адаптированного управления промышленными предприятиями, разработке системно-креативного подхода в управлении этими предприятиями и раскрытии понятия эффективности системы креативно адаптированного управления, как результативности подготовки, принятия и выполнения нестандартных управленческих решений.

Практическая значимость диссертации. Предложенные практические рекомендации представляют интерес для промышленных предприятий в условиях перехода к инновационной экономике при разрешении нестандартных и кризисных ситуаций и могут быть использованы руководством предприятий в процессе разработки стратегий, программ и проектов креативного развития, а также создания систем адаптивного управления, ориентированных на подготовку, принятие и реализацию нестандартных управленческих решений.

Теоретические выводы и методические рекомендации, сформулированные в диссертации могут быть использованы при подготовке учебно-методических комплексов для обеспечения преподавания курсов «Экономика промышленности», «Экономика, организация и управление промышленными предприятиями», «Управленческие решения» в высших учебных заведениях. Результаты диссертационного исследования использованы в учебном процессе в Международном университете природы, общества и человека «Дубна», Московском городском педагогическом университете, Одинцовском гуманитарном университете и Московском институте государственного и корпоративного управления.

Апробация результатов исследования. Результаты диссертационного исследования используются в деятельности ОАО «Новотроицкий цементный завод» при реализации системно-креативного подхода в процессе разработки и внедрения адаптивных управленческих инструментов и технологий.

Публикации. Основные положения диссертации докладывались автором на 6 научно-практических конференциях. По теме диссертации опубликовано 16 научных публикаций автора, общим объемом 8,45 п.л., в которых автору принадлежит 6,2 п.л., в том числе 4 публикации из Перечня рецензируемых научных журналов и изданий ВАК РФ.

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

Содержание

Введение

ГЛАВА 1.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ И МЕТОДОВ КРЕАТИВНО АДАПТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

1.1. Сущность, предпосылки возникновения и основные направления креативного менеджмента

1.2. Особенности и специфика инструментов и методов креативного менеджмента предприятий

1.3. Методические вопросы оценки эффективности управленческих решений в системе креативно адаптированного менеджмента предприятий

ГЛАВА 2.

ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ НОВАЦИОННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

2.1. Актуальные проблемы инновационного развития промышленных предприятий РФ в условиях кризиса

2.2. Тенденции внедрения инновационных инструментов и методов менеджмента на промышленных предприятиях

2.3. Социально-экономические и организационно-психологические проблемы освоения креативных инструментов и методов в рамках ситуационного менеджмента на предприятиях промышленности

ГЛАВА 3.

ОСОБЕННОСТИ И МОДЕЛИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

3.1. Системно-ситуационный подход в разработке и реализации инструментов и методов ситуационного управления

3.2. Разработка модели отраслевой консалтинговой ассоциации как инструмента внедрения управленческих новаций на предприятиях промышленности

3.3. Отраслевые особенности и проблемы внедрения управленческих нововведений в рамках креативно адаптированного менеджмента на предприятиях цементной промышленности

3.4. Основные направления реализации мероприятий системы креативно адаптированного менеджмента на промышленном предприятии

Заключение. Выводы и рекомендации

Список использованной литературы

II. Основные положения, выносимые на защиту

1. Уточнены сущность, основные задачи, направления и принципы креативно адаптационного управления промышленными предприятиями как системы, методов и инструментов подготовки и принятия управленческих решений. Определены субъекты, объекты и содержание процесса принятия нестандартных управленческих решений в системе адаптивного управления.

В диссертационной работе в соответствии с выдвинутой автором гипотезой креативно адаптированное управление определяется как творческий процесс управления разработкой и реализацией нестандартных управленческих решений, трудноразрешимых задач в условиях неопределенности, чрезвычайных и кризисных ситуаций.

Креативно адаптированный менеджмент как инструмент научно обоснованного управления используется как в целях стратегического развития, так и оперативного управления.

В работе раскрыто понятие системы креативно адаптированного управления как совокупности рычагов и методов, направленных на поиск нестандартных управленческих решений в условиях неопределенности.

Система креативно адаптированного управления является одной из подсистем системы управления предприятием. На поверхности явлений система креативно адаптированного управления проявляется в форме совокупности взаимосвязанных, гибких и адаптирующихся к постоянно изменяющимся условиям деятельности промышленных предприятий, нестандартных организационно-управленческих мероприятий-решений, направленных на повышение устойчивости и эффективности производства в условиях неопределенности.

Основными задачами системы креативно адаптированного управления являются:

- усовершенствование инструментов и методов креативного адаптированного управления на основе использования новейших достижений управленческой науки и практики, а также адаптация их к особенностям деятельности предприятия;
- эффективное использование творческого потенциала управленческого персонала; развитие креативного потенциала менеджеров всех уровней;
- создание механизма активизации и повышения эффективности персонала в процессе инновационной деятельности предприятия на основе выдвижения оригинальных идей;

- подготовка методических и практических рекомендаций по принятию и реализации нестандартных управленческих решений в условиях неопределенности, нестандартных и кризисных ситуаций;

- повышение эффективности креативной подготовки управленческого персонала предприятий;

- комплексная оценка эффективности разрабатываемых и внедряемых креативных управленческих решений.

В диссертации уточнены особенности, закономерности, а также раскрыты исходные методические принципы эффективного функционирования систем креативно адаптированного управления, главными из которых служат:

- принцип рационального сочетания в процессе разработки нестандартных управленческих решений креативных и традиционных инструментов, методов и моделей;

- принцип системного подхода, предполагающего сбалансированную и комплексную разработку и освоение нестандартных управленческих решений;

- принцип обеспечения баланса интересов в процессе разработки нестандартных управленческих решений и стратегических целей развития предприятия;

- принцип предвосхищения, предполагающий, что принимаемые нестандартные управленческие решения обеспечат желаемые результаты;

- принцип заинтересованности персонала организации в разработке и реализации креативных управленческих решений;

- принцип учета и обеспечения ресурсами процесса принятия нестандартных управленческих решений;

- принцип научно обоснованного принятия нестандартных управленческих решений и освоения управленческих новаций;

- принцип вариантности, в соответствии с которым необходимо осуществлять разработку и реализацию нескольких версий нестандартных управленческих решений;

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ КРЕАТИВНОГО РЕШЕНИЯ

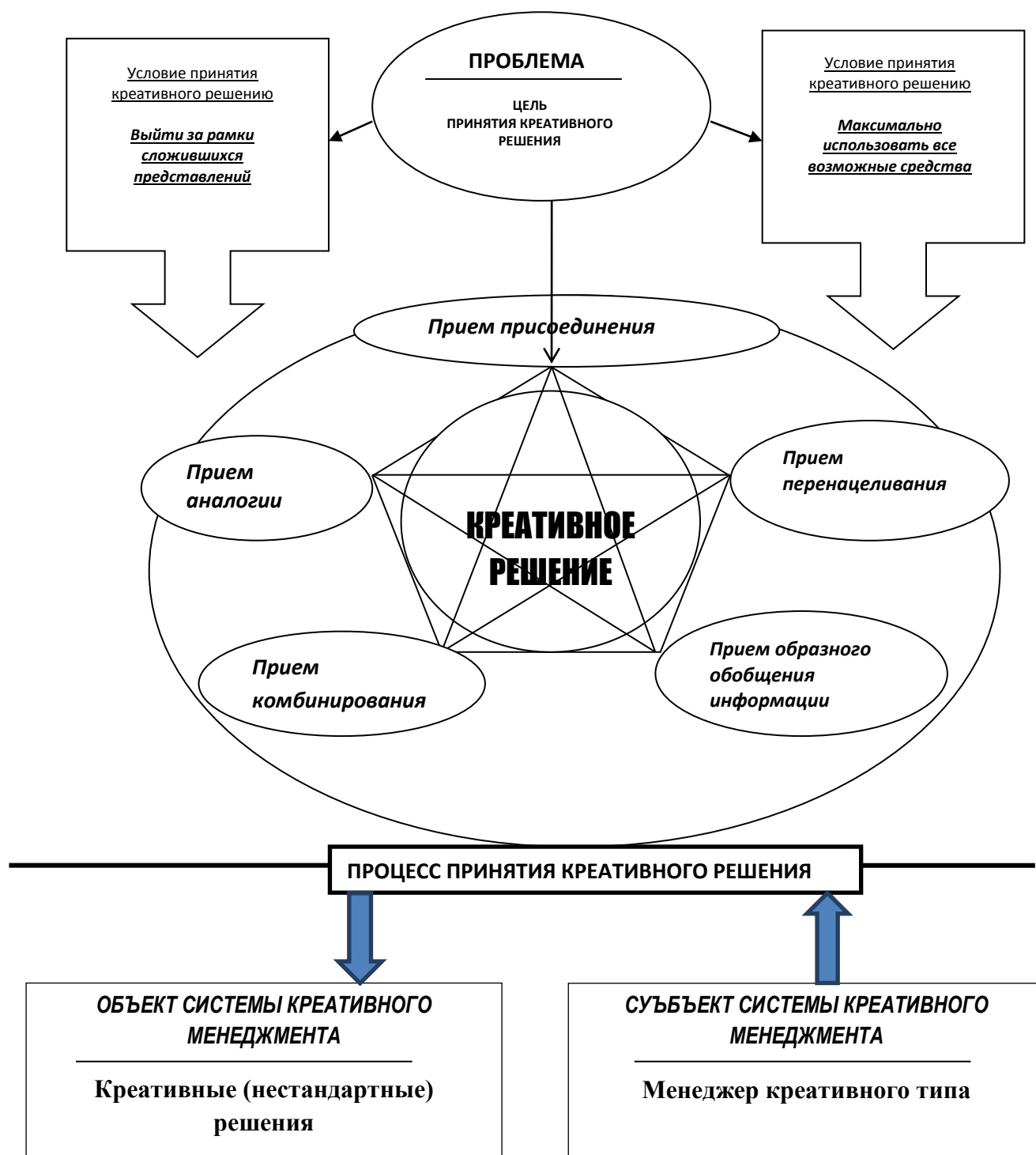


Рис. 1 Логическая схема процесса принятия нестандартных управленческих решений в системе креативно адаптированного управления²

- принцип этапности, предполагающий логическую последовательность осуществления процесса принятия креативных решений.

² Схема разработана автором

Процесс принятия нестандартных управленческих решений в системе креативно адаптированного управления представляет собой совокупность последовательных действий, направленных на поиск альтернатив нетрадиционных путей решения проблемы. Логическая схема процесса принятия нестандартных управленческих решений в системе креативно адаптированного управления представлена на рисунке 1.

Субъектами системы креативно адаптированного управления являются менеджеры креативного типа.

Объектами системы креативно адаптированного управления являются нестандартные управленческие решения.

В диссертации раскрыты понятие, место и роль нестандартных управленческих решений как формы проявления организационно-управленческих новаций в системе креативно адаптированного управления предприятий.

2. Уточнено и раскрыто понятие эффективности системы ситуационно адаптированного управления как результативности подготовки, принятия и выполнения управленческих решений, что позволило предложить методический подход к оценке этой эффективности на основе использования комплекса критериев, отражающих специфику адаптивного управления промышленными предприятиями.

Исследования показали, что в настоящее время оценка эффективности принимаемых нестандартных управленческих решений, как правило, осуществляется по отдельным элементам системы управления предприятием, что не позволяет в полной мере реально оценить весь комплекс последствий от их разработки и внедрения.

В диссертации критически проанализированы возможности использования на промышленных предприятиях широко используемых сегодня инструментов и методов менеджмента в процессе принятия нестандартных управленческих решений, содержательно раскрыты их основные достоинства и недостатки.

Исследования позволили уточнить целесообразность и возможность использования новационных инструментов и методов креативного менеджмента на основе реализации системно-креативного подхода.

В целях повышения эффективности применения инструментов и методов в процессе принятия нестандартных управленческих решений и управленческих новаций нами предложена и обоснована целесообразность применения так называемых, креативных технологий, техник и методов генерирования «нового знания»: JCAT-analys («Strategicanalys is ofthen ovation of ideas» - стратегический анализ новационных идей), «Analiza przypadków krytycznych», «Narzędzia i metody rozwiązywania złożonych sytuacji problemowych» (выявление, анализ и решение нестандартных проблем), «Creative-online-management» (творческое решение проблем в режиме реального времени) и др. Одним из наиболее эффективных инструментов принятия нестандартных управленческих решений в креативном менеджменте является подготовленная нами методика JCAT-analys («Strategicanalys is of then ovation of ideas» - стратегический анализ новационных идей). Матрица метода JCAT-analys представляет собой прямоугольную (квадратную) таблицу поиска нестандартных решений проблемы, состоящую из двух столбцов и двух строк (Рисунок 2). Каждая из ячеек таблицы *представляет собой* возможные варианты поиска нестандартных решений проблемы на основе применения одного из приемов генерирования нестандартных идей: приемов аналогии, перенацеливания, дополнения и комбинирования.

Прием аналогия. Аналогия - это сходство между явлениями, предметами, понятиями в каком-либо отношении. В основе применения приема аналогии (переноса) лежит перенесение знаний о каком-либо объекте на менее изученный, но сходный по существенным свойствам объект. Прием дополнение – прием дополнение позволяет усложнять первоначальный вариант чего-либо, присовокупив к нему некоторые дополнительные части, тем самым расширив возможности его использования. Данный прием креативного мышления предполагает добавление к чему-то уже существующему что-либо другое, в

результате образуется процесс, явление, предмет, характеризующийся новыми свойствами.

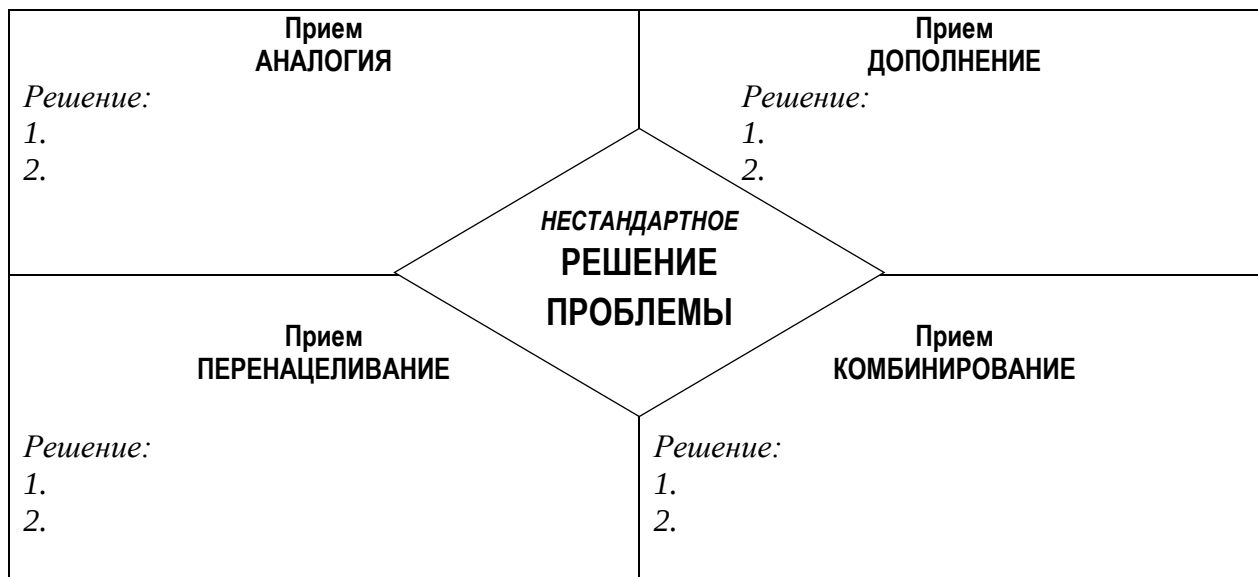


Рис. 2 Поиск нестандартных управленческих решений по методу JCAT-analysis («Strategic analysis is often ovation of ideas» - стратегический анализ новационных идей)³

Прием перенацеливание. С помощью этого приема реализуется способность по-новому взглянуть на предметы, объекты, процессы, выдвигать разнообразные идеи, изменять свои позиции, точку зрения. При помощи перенацеливания или перефокусировки сознания осуществляется перенос внимания на нетрадиционные подходы к решению задачи. Этот прием используется, когда нет прямого решения, а традиционные подходы не дают реальных результатов. Прием комбинирование позволяет из имеющихся компонентов для решения конкретной проблемы путем создания все новых их комбинаций находить принципиально новые, нестандартные и высокоэффективные креативные решения.

В соответствии с предлагаемой методикой группа экспертов для каждой из ячеек, соответствующих конкретному приему генерирования нестандартных идей, предлагает и вносит в нее, не подвергая критике, максимально возможное число идей, основанных на конкретном из четырех приемов креативного мышления (дополнение, перенацеливание, аналогия, комбинирование).

³ Разработано автором

3. Предложен ситуационный подход в управлении промышленными предприятиями как совокупность принципов, норм, правил, ценностных установок и ориентаций в процессе разработки комплекса методов, на основе использования критериальных комплексов маркеров и инструментов ситуационного адаптированного управления отражающих особенности его специфических результатов. Это позволило раскрыть преимущества и недостатки использования существующих методов инструментов управления и обосновать необходимость применения креативных управленческих технологий для подготовки и принятия нестандартных управленческих решений.

В работе раскрыты особенности и принципы ситуационного подхода как методологического инструмента креативного менеджмента. Ситуационный подход представляет собой совокупность правил, принципов, норм, ценностных установок и ориентаций инструментов и методов, лежащих в основе управления инновационно-управленческой деятельностью предприятий.⁴

Преимущества применения ситуационного подхода состоят в его адекватности как способа создания креативных систем управления. Именно сочетание, с одной стороны, системности, то есть познания специфических особенностей взаимосвязей, взаимозависимостей и закономерностей взаимодействия элементов системы конкретной организации, конкретного предприятия, с другой, возможность применения инструментов и методов, техник и технологий принятия креативных (нестандартных, не копируемых) управленческих решений позволяет решить проблему создания систем креативного менеджмента.

В работе предложен методический подход к определению эффективности принятия нестандартных управленческих решений в системе креативного менеджмента на основе использования комплекса критериальных признаков-

⁴ <http://libsib.ru/innovatsionniy-menedzhment/teoreticheskie-i-metodologicheskie-osnovi-innovatsionnogo-menedzhmenta/osnovnie-funktsii-innovatsionnogo-menedzhmenta>. Дата обращения 12.12.2014

маркеров, отражающих особенности его специфических результатов. (Таблица 1).

Предлагаемый методический подход к комплексной оценке эффективности систем креативного менеджмента на основе предлагаемых признаков-маркеров функциональной, экономической, социальной, экологической, информационно-психологической и инновационно-информационной эффективности позволит оценивать всю систему позитивных и негативных эффектов от управленческо-инновационной деятельности предприятий с учетом предвидения ожидаемых последствий еще на стадии разработки программ развития предприятия.

Таблица 1

Признаки-маркеры эффективности принятия нестандартных управленческих решений и освоения управленческих новаций⁵

Признаки-маркеры (критерии)	Основные результаты и последствия принятия нестандартных управленческих решений и освоения управленческих новаций
<i>Признак-маркер функционального результата</i>	Функциональный эффект, то есть степень достижения главных целей разработки и реализации нестандартных управленческих решений и внедрения управленческих новаций
<i>Признак-маркер экономического результата</i>	Экономический эффект - прирост между первоначальным и полученным результатами от освоения управленческих новаций и реализации нестандартных управленческих решений
<i>Признак-маркер социального результата</i>	Социальный эффект, отражающий влияние внедрения управленческих новаций на условия труда и уровень, и качество жизни работников предприятий
<i>Признак-маркер экологического результата</i>	Отражают экологический эффект, характеризующий, в какой степени инновационная управленческая деятельность на предприятии обеспечивает сохранение и воспроизводство окружающей природной среды
<i>Признак-маркер инновационно-информационного результата</i>	Отражают степень управленческих информационных технологий и соответствия их новейшим достижениям научно-технического прогресса
<i>Признак-маркер информационно-психологического результат</i>	Отражают уровень информационных и цифровых управленческих технологий

4. Определены тенденции, выявлены противоречия и дана оценка факторов эффективности внедрения управленческих инструментов и технологий в экономической деятельности российских промышленных предприятий, что позволило систематизировать основные проблемы, определяющие низкий уровень эффективности систем ситуационного

⁵ Разработано автором

управления и сдерживающие повышение эффективности внедрения этих систем на предприятиях.

В основу анализа тенденций и эффективности процессов внедрения инновационных инструментов и методов менеджмента на промышленных предприятиях была положена уточненная нами типизация основных направлений управленческо-инновационной деятельности предприятий, основанная на концепции трех стратегий инновационного развития: инновационного, модернизационного и архаичного.

Анализ эффективности процессов инноватизации организационно-управленческой деятельности промышленных предприятий осуществлялся, прежде всего, по основным ее направлениям: управленческо-информационные нововведения, использование программных средств в управлении предприятиями; использование информационных и коммуникативных технологий в управлении; применение компьютеров и компьютерных технологий в управлении; использование технологий и методов информационных сетей в управлении; организации, использующие Интернет-технологии в управлении; программные управленческие инновации; затраты, осуществляемые на инноватизацию управленческой деятельности на основе внедрения и эксплуатацию информационных и коммуникативных технологий.

В процессе анализа выявлены основные направления и тенденции внедрения инновационных организационно-управленческих методов в практику менеджмента промышленных предприятий РФ.

За анализируемый период (2005-2014 гг.) отмечено заметное возрастание удельного доли предприятий, использующих информационные и коммуникационные технологии в производственной деятельности (использование Интернета, электронной почты, глобальных информационных сетей возросло примерно в два раза и т.д.). Вместе с тем период с 2011 по 2014 гг. характеризовался отсутствием заметного роста инновационной активности промышленных предприятий страны, в целом, в том числе в сфере организационно-управленческих новаций (таблица 2).

Таблица 2

Удельный вес организаций и предприятий, осуществляющих инновации в Российской Федерации (в процентах, 2011-2014 гг.)⁶

Годы	2011	2012	2013	2014
Инновационная активность предприятий, в целом	9,5	10,4	10,3	10,1
Организационные инновации	3,2	3,3	3,0	2,9
Маркетинговые инновации	2,2	2,3	1,9	1,9
Технологические инновации	7,9	8,9	9,1	8,9
Экологические инновации	4,7	5,7	2,7	1,5

Анализ сложившегося состояния уровня и тенденций организационно-управленческих новаций показал, что инновационная деятельность в этой сфере осуществлялась в основном за счет внедрения копируемых зарубежных проектов, что свидетельствует о существенном отставании РФ от ведущих стран мира.

Исследования системы кризисных факторов позволил выявить основные проблемы активизации и повышения эффективности разработки и внедрения отечественных организационно-управленческих новаций на промышленных предприятиях.

Установлено, что сложившееся неблагоприятное положение с внедрением организационно-управленческих инноваций явилось следствием:

- отсутствия карьерной, материальной, моральной и иной заинтересованности всех субъектов-участников процесса внедрения управленческих новаций на предприятии;

- отсутствия востребованности и заинтересованности руководителей и управленческого персонала предприятий в повышении эффективности внедрения управленческих новаций, что явилось следствием профессиональной некомпетентности и низкого профессионального уровня;

⁶ Составлено автором по источнику: Официальная статистика \ Наука, инновации и информационное общество \ Наука и инновации
http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/economydevelopment/#

- отсутствия достоверной информации у собственников, руководителей, персонала, менеджеров организации о возможностях значительного повышения эффективности деятельности предприятия в результате внедрения низкозатратных управленческих новаций;

- отсутствия информации об эффективных формах организации взаимодействия промышленных предприятий и консалтинговых организаций в процессе разработки и внедрения управленческих новаций, а также отсутствия в ряде регионов страны высокоразвитой консалтингово-учебно-информационных структур по обеспечению разработки и внедрения управленческих новаций на предприятиях.

В процессе исследования выявлены и раскрыты наиболее значимые социально-экономические противоречия, определяющие низкую активность и эффективность разработки и внедрения организационно-управленческих новаций на предприятиях.

5. Разработаны рекомендации по реализации системно-креативного подхода в рамках проекта создания управляющей компании на базе холдинга ОАО «Новотроицкий цементный завод». Предложена организационная структура отраслевой консалтинговой ассоциации предприятий в составе управляющей компании холдинга, которая обеспечит разработку, продвижение, тиражирование и внедрение креативно адаптированных инструментов управления на другие предприятия цементной промышленности.

В диссертации с использованием системно-креативного подхода определен комплекс приоритетных мероприятий по внедрению организационно-управленческих новаций на предприятии ОАО «Новотроицкий цементный завод» до 2020 г. (Таблица 3).

Таблица3

Приоритетные мероприятия по внедрению организационно-управленческих новаций на предприятии ОАО «Новотроицкий цементный завод» до 2020 г.⁷

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НОВАЦИИ	СОДЕРЖАНИЕ НОВАЦИИ	ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ВНЕДРЕНИЯ НОВАЦИЙ	РЕЗУЛЬТАТ ВНЕДРЕНИЯ НОВАЦИЙ
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ (ИНФОРМАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ) НОВАЦИИ	Внедрение информационных технологий в систему управления предприятием Внедрение автоматизированной системы бюджетирования на базе Microsoft Dynamics AX.	Отделы и службы системы управления предприятием	Обеспечит единым рабочим пространством финансовые службы предприятий: Повысит оперативность подготовки финансово-управленческой отчетности. Обеспечит возможность сделать процессы управления бюджетами компании максимально прозрачными. Обеспечит эффективное управление финансовыми результатами деятельности предприятия.
ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ	Установка пылеулавливающих фильтров «TF/M1», предназначенных для очистки вентиляционных выбросов от взвешенных твердых или жидких частиц	Производственные подразделения ОАО «Новотроицкий цементный завод» и других предприятий	<i>Создание экологически безопасных производственных процессов на предприятии</i> Снижение уровня загрязнения и улучшение состояния окружающей природной среды
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ (МОТИВАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ) НОВАЦИИ	Внедрение системы оценки личной креативно-инновационной эффективности менеджера на основе индикаторов инициативности и инновационности, отражающего активность и количество предложенных инновационных идей.	Руководители предприятия, управленческий и производственный персонал, профсоюзы	Обеспечит совершенствованию процедуры проведения его аттестации Обеспечит повышение уровня креативной подготовки управленческого персонала Будет способствовать улучшению социально-психологического и инновационного климата на предприятиях
ОРГАНИЗАЦИОННО-МАРКЕТИНГОВЫЕ ИННОВАЦИИ	Содействие продвижению продукции, активизация продаж, мотивации и стимулирования потребителей на приобретение продукции предприятия	Предприятия цементной промышленности	Инновационно-консалтинговый проект «Креативные методы управления спросом и активизацией потребительского поведения», основанный на различных вариантах ценового и неценового стимулирования потребителей в зависимости от конкретной ситуации
ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НОВАЦИИ	<i>Создание современной эффективной структуры управления холдингом предприятий (холдинговой компании)</i>	Предприятия холдинга цементной промышленности	Пилотными площадками для реализуемых задач проекта выступают компании ОАО «Новотроицкий цементный завод», ОАО «Мордовцемент». Далее произойдет тиражирование решений на другие предприятия строительной отрасли концерна и будет осуществлена консолидация данных для управляющей компании

⁷ Подготовлена автором

Освоение рекомендуемых мероприятий будет способствовать повышению эффективности системы управления ОАО «НЦЗ» и позитивно скажется на функциональных, экономических, социальных, экологических, социально-психологических и инновационно-информационных результатах деятельности предприятия. Исследования показали, что в результате освоения рекомендуемых мероприятий существенным образом улучшатся показатели экономической эффективности ОАО «НЦЗ». (Таблица 4).

Таблица 4

Экономическая эффективность освоения организационно-управленческих новаций в ОАО «НЦЗ»⁸

	2011 г. (факт)	2014 г. (факт)	2020 г. (проект)
Выручка, млн. руб.	1742,669	2091,202	3310,975
Себестоимость, млн. руб.	1067,482	1280,978	2011,135
Валовая прибыль, млн. руб.	675,187	810,224	1299,840
Общая рентабельность предприятия, %	38,7	38,6	39,3

Согласно расчетам выручка от реализации продукции ОАО "НЦЗ" к 2020 г., по сравнению с 2014 г., увеличится в 1,9 раза и составит 3310,9 млн. руб. Валовая прибыль, соответственно, возрастет с 675,2 тыс. руб. до 1299,8 млн. руб., то есть на 92%, а общая рентабельность предприятия составит 39,3%.

В диссертации предложена модель отраслевой консалтинговой ассоциации в составе управляющей компании холдинга предприятий цементной промышленности, главной целью которой является разработка и реализация нестандартных организационно-управленческих новаций, их тиражирование и внедрение на других промышленных предприятиях холдинга. (Рисунок 3).

Внедрение организационно-управленческих новаций и, в частности, создание на базе ОАО «НЦЗ» модели отраслевой консалтинговой ассоциации в составе управляющей компании холдинга предприятий цементной промышленности позволит в дальнейшем сформировать единую креативно-

⁸ Составлено автором

инновационную среду и обеспечить создание общих пилотных креативно-инновационных площадок для реализации задач совместного проекта развития компаний ОАО «Себряковцемент», ОАО «Мордовцемент», ОАО «Новотроицкий цементный завод» до 2020 г.



Рис.3 Модель отраслевой консалтинговой ассоциации в составе управляющей компании холдинга предприятий цементной промышленности⁹

⁹ Составлена автором

Заключение

1. Адаптивное управление на промышленном предприятии по своей сути представляет собой творческий процесс организации и регулирования разработкой и реализацией нестандартных управленческих решений, направленных на разрешение трудноразрешимых задач в условиях ускоряющегося процесса инноватизации, неопределенности и перманентно возникающих чрезвычайных и кризисных ситуаций. Креативно адаптированное управление используется, как в целях стратегического развития, так и оперативного управления.

2. Система креативно адаптированного управления как подсистема управления промышленным предприятием представляет собой совокупность взаимосвязанных, гибких и адаптирующихся к постоянно изменяющимся условиям деятельности предприятий нестандартных организационно-управленческих мероприятий и решений, направленных на повышение устойчивости и эффективности производства в условиях неопределенности.

3. Субъектами системы адаптивного управления промышленного предприятия являются менеджеры креативного типа, которые должны обладать постоянной заинтересованностью в поиске решений нестандартных проблем, системным стратегическим и ситуационным мышлением упреждающего распознавания проблем, гибким сочетанием логического и латерального мышления в решении проблемных ситуаций при минимальной информации. Объектами управления в системе креативно адаптированного управления являются нестандартные управленческие решения, представляющие собой результат мыслительно-эмоциональной деятельности по выбору управленческих альтернатив.

4. Механизм креативно адаптированного управления промышленным предприятием это комплекс применяемых специфических методов, инструментов и средств управления, взаимодействие которых обеспечивает разработку и реализацию нестандартных управленческих решений в условиях

неопределенности. Исследования показали целесообразность дальнейшего усовершенствования методов и инструментов креативно адаптированного управления, принципиально отличающихся от предшествующих аналогов.

5. Предлагаемый методический подход к комплексной оценке эффективности позволит оценивать всю систему позитивных и негативных эффектов от управленческой деятельности с учетом предвидения ожидаемых последствий еще на стадии разработки программ развития предприятия.

6. Анализ процессов инноватизации отечественного промышленного производства показал, что за анализируемый период (2005-2014гг.) имел место рост удельного веса организаций, использующих информационные и коммуникационные технологии в производственной деятельности. Вместе с тем период с 2011 по 2014гг. характеризуется отсутствием заметного роста инновационной активности промышленных предприятий в сфере новых управленческих технологий. В частности, отсутствует информация об эффективных формах организации взаимодействия предприятий и консалтинговых организаций в процессе разработки и внедрения управленческих технологий.

7. Установлено, что системно-креативный подход является адекватной методологией создания систем креативно адаптированного управления, поскольку именно сочетание системности и возможности применения методов и инструментов принятия нестандартных управленческих решений позволяет решить проблему создания указанных систем. Реализация системно-креативного подхода должна осуществляться по определенным этапам с учетом создания отраслевой консалтинговой ассоциации промышленных предприятий как инструмента повышения эффективности разработки и реализации управленческих технологий.

8. В современных условиях разработка новых управленческих технологий должна осуществляться в тесном сотрудничестве с консалтинговыми организациями на основе создания интегрированных структур. Созданные подобным образом консалтинговые ассоциации промышленных предприятий

должны обеспечить решение перспективных задач развития и использования новых управленческих технологий с учетом конкретных проблем и условий, имеющихся на предприятии.

9. Разработаны предложения по реализации системно-креативного подхода в процессе разработки и реализации проекта создания управляющей компании на базе холдинга ОАО «Новотроицкий цементный завод»; предложена модель отраслевой консалтинговой ассоциации предприятий в составе управляющей компании холдинга предприятий цементной промышленности, которая обеспечит разработку, продвижение, тиражирование и внедрение новых управленческих технологий на другие предприятия отрасли. Выполнение рекомендуемых мероприятий будет способствовать повышению эффективности системы управления холдинга и позитивно скажется на экономических, социальных, экологических, социально-психологических и инновационных результатах его деятельности.

Основные результаты диссертационного исследования отражены в следующих публикациях:

Монография:

1. Ковалев А.М., Степанов И.А. и др. Инструменты оценки управленческих решений в системе инновационного менеджмента /Глава VIII в кн. «Стратегии социально-экономической политики в странах Центральной и Восточной Европы в условиях интеграции». Колл. Монография. - М.: 11 формат, 2015. - 10,5/0,2 п.л.

Публикации в ведущих рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК РФ:

2. Ковалев А.М. Критерии-индикаторы эффективности инновационной деятельности предприятий // Управление экономическими системами. Электронный научный журнал № 71. Дата публикации 25.11.2014. -0,5 п.л. (в соавторстве).

3. Ковалев А.М. Системно-креативный подход к управлению инновационной деятельностью предприятий// Управление экономическими системами. Электронный научный журнал № 72. Дата публикации 27.12.2014. - 0,5 п.л.

4. Ковалев А.М. Сущность и особенности систем креативного менеджмента на промышленных предприятиях// Управление экономическими системами. Электронный научный журнал № 73. Дата публикации 30.04.15. - 0,5 п.л.

5. Ковалев А.М. Проблемы и инструменты управления предприятиями цементной промышленности России. // Вестник Академии. №3, 2015, стр. 51-56, 0,4 п.л.

Статьи в сборниках научных трудов, журналах и тезисах докладов:

6. Ковалев А.М. Методы принятия управленческих решений в системе менеджмента предприятия. // Формирование среды для личностного и общественного развития. Материалы международной заочной научно-практической конференции. - М.: Научный консультант, 2014. - С.19-23. 0,3 п.л.

7. Ковалев А.М. К вопросу о целях и результатах инновационной деятельности предприятий // Перспективные направления социально-экономического развития России. Материалы международной научно-практической конференции. - М.: Лаборатория прикладных экономических исследований имени Кейнса, 2014. - С.68-70. 0,3 п.л.

8. Ковалев А.М. Эффективность организации инновационной деятельности на промышленных предприятиях// Вестник МГТА. №4. 2014 (№28). - С.77-84 (В соавторстве с Чегодаевой А.Н.) 0,5/0,2 п.л.

9. Ковалев А.М. Принципы отбора критериев оценки эффективности инновационных систем менеджмента // Развитие стран ЕвразЭС в современных условиях. Материалы международной научно-практической конференции. - М.: Научный консультант, 2014. - С. 16-19. 0,3 п.л.

10. Ковалев А.М. Эффективность организации инновационной деятельности на промышленных предприятиях// Прикладные экономические исследования . № 4, ноябрь, 2014. - С. 31-36. (В соавторстве с Золотаревой А.Ф., Чегодаевой А.Н.) 0,5/0,2 п.л

11. Ковалев А.М. Методические вопросы оценки эффективности применения методов менеджмента предприятий. // Перспективные направления социально-экономического развития России. -М.: «Научный консультант», 2015. - С.93-99.

12. Ковалев А.М. Сущность, функции и классификации инструментов и методов менеджмента предприятий // Прикладные экономические исследования. - №2 (6).- 2015. – С. 14-20, 0,4 п.л.

13. Ковалев А.М. К вопросу о сущности инструментов и методов менеджмента// Перспективные направления социально-экономического развития России. Материалы международной научно-практической конференции. -М.: Научный консультант, 2015. - С.60-65, 0,2 п.л.

14. Ковалев А.М. Этапы разработки новых методов менеджмента на предприятии // Взаимодействие науки и бизнеса. Материалы международной научно-практической конференции. М.: «Научный консультант», 2015. - С.53-58.

15. Ковалев А.М., Савина М.В. Закономерности развития инструментов менеджмента на предприятии // Взаимодействие науки и бизнеса. Материалы международной научно-практической конференции. – М.: Научный консультант, 2015. - С.119-122, 0,4/0,2 п.л.

16. Ковалев А.М. Формирование инструментов и методов креативного менеджмента на промышленных предприятиях// СНГ: Внутренние и внешние драйверы экономического роста. Материалы международной научно-практической конференции: Лаборатория прикладных экономических исследований имени Кейнса. – М.: Научный консультант, 2015. - С.95-99, 0,4/0,2 п.л.