

**РАЗДЕЛ 4. ГУМАНИТАРНЫЕ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ**

***Ключевые проблемы совершенствования управления машиностроительными предприятиями и пути их решения***

д.э.н. проф. Грузинов В.П.  
МГТУ «МАМИ»  
8(495) 223-05-23 доб. 1654

*Аннотация.* Статья посвящена особенностям процесса совершенствования системы управления промышленными предприятиями. Рассмотрены проблемы развития системы управления и подходы к решению этих проблем.

*Ключевые слова:* система управления, организационная структура управления, факторы внешней и внутренней среды, эффективность управления

Мир бизнеса, представленный в действиях многочисленных хозяйственных образований, полон проблем, которые нужно решать не только быстро, но и оптимально используя имеющиеся у них ресурсы. Здесь постоянно возникают вопросы: как увидеть новое и преуспеть в этом динамично изменяющемся мире? Как следует понимать внутреннюю и внешнюю политику ведения бизнеса? Как следует видоизменять иностранный опыт, чтобы он работал в условиях России? Как эффективно работать на рынке? Знать, зачем и почему следует предпринимать те или иные действия? И все это становится более важным, чем просто хорошее владение технологией производства продукции. Успешное разрешение этих вопросов возможно только при наличии развитой системы управления.

Мы живем в век, когда управление стало воистину «золотым». Это обусловливается высокой динамичностью изменений, происходящих в рыночной среде, требующих своего учета в ходе ведения бизнеса. И чтобы его разумно использовать, необходимо следовать общеизвестной формуле: «Знать и уметь, мочь и хотеть, и всегда успевать в динамично развивающемся мире: все делать своевременно и качественно»[1].

В общем виде процесс управления сегодня во всех сферах деятельности предприятия можно представить в виде так называемой «петли управления», включающей циклическую последовательность его ряда действий (рисунок 1).



**Рисунок 1 - Петля управления**

Все вышеназванные управленческие действия, как известно, происходят в рамках существующей системы управления предприятием, состоящей из:

- организационной структуры управления;
- технологий управления (формы и методы управления);
- технических средств управления (АСУ, информационные технологии и т.д.).

Каждый из вышеназванных элементов системы управления имеет не только свое назначение и выполняет присущие ему специфические задачи, но и находится в постоянном развитии. Это связано с изменениями, происходящими во внешней среде. Сегодня, к приме-

ру, в силу возникновения различных организационно-правовых форм деятельности предприятий (АО, холдинги, ФПГ, концерны, стратегические альянсы и т.д.) появилась так называемая корпоративная форма управления. Последняя по-новому решает вопросы централизации и децентрализации власти.

В связи с этим ключевым вопросом в развитии системы управления стало совершенствование *организационных структур управления*. Принципиальные изменения в построение организационной структуры управления вносит переход от функционального принципа управления к процессной системе управления, что также вызвано образованием различных организационно-правовых форм деятельности предприятий.

При этом необходимо заметить, что на характер формирования организационной структуры, как и на процесс ее дальнейшего совершенствования, влияет ряд факторов как внешней, так и внутренней среды. К таким факторам следует отнести:

- *факторы технологического характера*: данная группа факторов иллюстрирует взаимную зависимость организационной структуры управления предприятием и технологических процессов воспроизводства в рамках выбранного вида предпринимательской деятельности;
- *факторы рыночного характера*: включают в себя объективные условия осуществления предпринимательской деятельности, предпочтения потребителей и потенциальных клиентов, взаимоотношения с поставщиками и инвесторами компании;
- *внутрифирменные факторы*: к ним можно отнести сложившиеся традиции предпринимательства, взаимоотношения внутри коллектива, характер общения совладельцев компании и т.д.;
- *управленческие факторы*: данная группа факторов представляется в значительной степени специфичной, так как включает в себя состав, объемы, трудоемкость и сложность управленческих работ, нормы управляемости, методы управления и личностный потенциал менеджеров в совокупности с существующими особенностями системы управления персоналом предприятия и характером принятия управленческих решений.

Воздействие каждого из указанных факторов может быть разнонаправленным, что позитивно, так и негативно может сказываться на построении организационной структуры управления предприятием. Усложнение и укрупнение масштабов деловой деятельности предприятий всегда сказывается на характере формирования организационной структуры управления. Отсюда следует принципиальный вывод о том, что нет идеальных организационных структур управления, подходящих для любого предприятия и существующих без изменений в течение продолжительного периода времени. Из этого следует, что необходимо постоянно осуществлять совершенствование организационной структуры. Причем ее усовершенствование необходимо делать на постоянной основе. При этом, по нашему мнению, усовершенствование оргструктур должно происходить на базе проведения реинжиниринга всей системы управления для соблюдения ее сбалансированности.

Последнее обуславливается тем, что эффективность управления предприятием оценивается в двух срезax. Один, чисто экономический, показывает, насколько выбранный способ достижения целей является затратным. Он касается деятельности таких управленческих подсистем, как маркетинг, производство, управление персоналом, финансовый менеджмент, логистика и др.

Другой аспект касается общего управления предприятием. Он показывает, насколько деятельность предприятия является успешной в области производства продуктов, востребованных рынком, объема продаж, ассортимента и сроках ее поставки.

Ключевой проблемой современности является усиление роли адаптивности управления к динамично изменяющимся требованиям рыночной среды, от ее решения зависит повышение эффективности функционирования промышленных предприятий.

Это обуславливается стремительным внедрением высокопроизводительной техники и

технологий, имеющим место в экономически развитых зарубежных странах с одной стороны и катастрофическим устареванием оборудования и технологий на промышленных предприятиях России с другой стороны. Данные обстоятельства делают отечественные предприятия неконкурентоспособными не только на внешнем рынке, но, в силу интеграции экономики России в мировую, и на внутреннем рынке. Эта проблема сложна и неоднозначна в своем решении, поскольку она с одной стороны охватывает вопросы, связанные с отслеживанием и оценкой изменений, происходящих во внешней среде, а с другой стороны – с их увязкой с возможностями предприятия производить продукцию, востребованную рынком.

Но главный недостаток состоит в том, что оценка деятельности предприятия в настоящее время происходит по показателям, не отражающим сущности рыночной системы хозяйствования.

В течение XX столетия в системе управления российскими предприятиями наблюдалась производственная ориентация, прежде всего, на выполнение плана по количественным показателям, в то время как в экономически развитых странах критерием успеха являлись такие финансовые показатели, как прибыль, чистый денежный поток, доходность на акцию и т.д. Это объясняется различной экономической базой функционирования предприятий: в первом случае она определялась наличием общественной собственности на средства производства, во втором случае - господством частной собственности и условиями самофинансирования предприятий, присущими рыночной системе хозяйствования.

Управленческие технологии советских предприятий были ориентированы на выполнение плана любой ценой и оставляли без внимания качество производимой продукции, ее потребительские свойства, себестоимость, эффективное использование ресурсов и т.д. Управленческие технологии были сосредоточены на выполнении плана.

С переходом на рыночную систему хозяйствования и связанное с ним становление и развитие финансового и фондового рынков как основы появления стратегических и прямых инвесторов стало приходить понимание необходимости перехода к оценке стоимости предприятия.

Но в условиях рынка вопрос заключается не просто в оценке стоимости компании, а в ее максимизации. Показатель максимизации стоимости говорит о том, насколько деятельность компании успешна, насколько ее бизнес процветает. Достижение успеха бизнеса заключается не только в том, что компания производит продукцию, востребованную рынком, а в том, что она постоянно увеличивает объемы продаж продукции и стремится расширить свою долю продаж на рынке. Решение этой стратегической задачи, как известно, вызвало к жизни такую управленческую технологию, как маркетинг. Но сегодня введение этой технологии в России столкнулось с рядом трудностей. Ими явились:

- слабость законодательной базы и судебно-арбитражной системы делало затруднительным успешное ведение бизнеса;
- негибкая налоговая система, проявляющаяся в сложных налоговых схемах, которые увеличивают риски ведения бизнеса (наличие схем минимизации обложения существенно усложняет процесс привлечения внешних кредитов и инвестиций);
- государственный рэкет на всех уровнях управления создает благоприятную среду для коррупции;
- усиление нерыночных методов конкуренции (экономический шпионаж, организация «наездов», черный пиар в средствах массовой информации);
- неразвитость финансового рынка (нет отлаженного инструментария для краткосрочного вложения денежных средств);
- слабые финансовые возможности российских предприятий, что не позволяет им эффективно конкурировать с транснациональными компаниями;
- катастрофическая нехватка квалифицированных кадров, особенно это касается квалифицированных рабочих массовых профессий.

Разрешение вышеназванных трудностей, как свидетельствуют многочисленные научные разработки, статьи и монографии, происходит как на уровне государства, так и самих компаний. На уровне государства это происходит на основе оптимизации правовой базы, а на уровне компаний - совершенствования управленческих технологий.

Особенность решения отмеченной проблемы состоит в том, что многочисленные подсистемы управления (маркетинг, производство, управление персоналом, финансовый менеджмент, логистика и другие) не нацелены на выполнение показателей, единых для всех управленческих служб.

Сегодня все больше и больше научных работников и практиков сходятся во мнении, что в условиях перехода к оценке деятельности компаний по уровню достигнутой ее рыночной стоимости необходимо разработать ключевые факторы стоимости (КФС) по каждому виду деятельности, которые были бы идентичны как по стоимости, так и количеству между собой.

К примеру, если ключевыми финансовыми факторами являются объем продаж в денежном выражении или размер дебиторской задолженности, то количественным для них показателем будет дневной объем производства в натуральном выражении.

Примером качественного ключевого фактора стоимости (КФС) может быть степень удовлетворенности клиента уровнем сервиса в компании. Главным достоинством системы КФС по сравнению с другой системой показателей, используемых в управлении, является то, что с помощью стоимостных моделей можно оценить влияние любого из них (финансового и нефинансового, количественного и качественного) на создание стоимости в компании. Иными словами, каждый показатель, используемый для управления компанией, становится, в конечном счете, финансовым, как это и должно быть с точки зрения владельцев бизнеса [2], рыночной системы хозяйствования.

Но в то же время проблема повышения эффективности управления предприятием выходит далеко за рамки стоимостного подхода и адаптации системы управления к изменяющимся требованиям рыночной среды. Чтобы не отстать от экономически развитых стран при совершенствовании системы управления, необходимо учитывать ускоряющийся переход экономически развитых стран к информационному обществу. Дело в том, что традиционные производства, характерные для индустриального общества, становятся менее выгодными с позиций создания стоимости.

Но, несмотря на это, основные ресурсы – земля, персонал, капитал – перетекают в отрасли информационной экономики только частично. Поскольку ресурсы по производству материальных благ, как известно, ограничены, а потребности постоянно возрастают, то важнейшим фактором успеха является эффективность использования ресурсов.

Рассмотренные выше проблемы развития управления сложны и неоднозначны. Отсюда эффективное их решение может быть достигнуто, прежде всего, на основе хорошего знания теории управления. Она, как известно, дает систему представлений, в рамках которой мы воспринимаем и оцениваем окружающий мир хозяйствования, процессы, происходящие в нем, и предсказываем свое поведение в настоящем и будущем.

По этому поводу в Китае говорят: «Если человеку дать рыбу он будет сыт один раз, а если его один раз научить ловить рыбу, то он может быть сыт всю жизнь». Научиться этому не просто, поскольку жизнь не только разнообразна, но и динамична в своем развитии и, практически одинаковые ситуации встречаются крайне редко. Неслучайно по этому поводу говорят: «Два раза в один и тот же поток войти нельзя».

Теория управления включает в себя:

- философские основы управления,
- методические подходы к решению проблем.

Управленческая философия должна помогать менеджерам:

- принимать правильные решения;

- выбирать направления деятельности, которые помогают предприятию достичь поставленных целей;
- выстраивать причинно-следственные цепочки для произошедших и будущих событий.

Задача методических подходов состоит в обосновании методов, инструментария принятия эффективных решений; выборе эффективных направлений развития экономики предприятия и т.д.

### **Выводы**

Нуждаются в разработке вопросы развития крупных машиностроительных корпоративных структур, их роль в развитии малого бизнеса, становление кластеров, технологических платформ и другие актуальные вопросы современности. Однако какую бы проблему мы не рассматривали, нужно придерживаться постулата Майкла Портера: конкурентоспособность в определенной отрасли является результатом слияния практики управления и моделей организации, наиболее предпочтительных для данной страны, и источников конкурентных преимуществ данной отрасли.[3]

### **Литература**

1. Грузинов В.П. Экономика предприятия (предпринимательская): Учебник для вузов.- 2-е изд., перераб. и доп..- М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 795с.
2. Черемных О.С., Черемных С.В. Стратегический корпоративный реинжиниринг. М. Финансы и статистика 2005 - с. 301-302
3. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. – М.: «Вильямс», 2000, с.188

### ***Проблемы государственно-частного партнерства в области промышленности Российской Федерации***

д.э.н. проф. Яковенко Г.В., к.э.н. доц. Боронников Д.А., Номоконов А.Н., Яковенко А.Г.  
МГТУ «МАМИ»  
8 (495) 223-05-23 доб. 1510, [da@mami.ru](mailto:da@mami.ru)

*Аннотация.* в статье рассмотрены возможности использования концессии на территории РФ. Определены основные проблемы, с которыми встречается применение данной формы сотрудничества бизнеса и государства и предложены направления по снижению остроты выявленных проблем.

*Ключевые слова:* государственно-частное партнерство, концессия, права собственности, права владения, концессионное соглашение.

Работа выполнена при финансовой поддержке РГНФ 11 02 00314а.

#### **Актуальность развития государственно-частного партнерства**

Вследствие сильного упадка государственного сектора экономики в 90-х годах развитие и модернизация комплексов отраслей производственной инфраструктуры, принадлежащих государству (электроэнергетика, автомобильные и железные дороги, порты, аэропорты, трубопроводный транспорт, коммунальное хозяйство и т.д.), заметно снизились.

На данный момент многие государственные объекты, не приносящие доходов (социально значимые, транспортная инфраструктура, портовые зоны и т.д.), находятся в состоянии сильного износа или недееспособности. Такая ситуация в инфраструктуре приводит:

- к частым техногенным авариям и катастрофам;
- к неэффективному использованию имеющихся ресурсов;
- к снижению уровня жизни граждан РФ.

На примере безопасности дорожного движения видно, насколько сильно изношены автомобильные дороги. По официальным данным, нормативным требованиям по транспортно-эксплуатационному состоянию соответствует всего 37% федеральных, 24% территориальных и не более 15% муниципальных автодорог. Каждый четвертый километр дорог требует ре-