

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

На правах рукописи



Надеина Елена Анатольевна

**МЕТОДЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ
И ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СОСТОЯТЕЛЬНОСТИ СИСТЕМЫ
МЕНЕДЖМЕНТА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Диссертация на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор

Головина Алла Николаевна

Екатеринбург – 2022

Содержание

Введение	3
1 Теоретико-методические основы исследования результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия.....	11
1.1 Менеджмент предприятия с позиции системных теорий и концепций	11
1.2 Проблемы оценки результативности менеджмента предприятия и научные подходы к их решению.....	32
1.3 Функциональная состоятельность как фактор и критерий результативности системы менеджмента предприятия.....	54
2 Методы оценки результативности системы менеджмента предприятия на основе измерения характеристик ее функциональной состоятельности: устойчивости, согласованности, адаптивности.....	64
2.1 Методический подход к оценке результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия.....	64
2.2 Методы оценки функциональной устойчивости системы менеджмента предприятия	73
2.3 Методы оценки согласованности и адаптивности системы менеджмента предприятия	92
3 Организационное и методическое обеспечение оценки результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента промышленного предприятия	110
3.1 Задачи и порядок практических действий по оценке результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента промышленного предприятия	110
3.2 Модель оценки функциональной состоятельности системы менеджмента промышленного предприятия	125
3.3 Выбор сценария развития функциональной состоятельности системы менеджмента промышленного предприятия	141
Заключение.....	151
Список литературы.....	155
Публикации автора по теме исследования	192

Введение

Актуальность темы исследования определяет проблема результативности управления предприятием в условиях динамично меняющейся среды и неопределенности будущего, при которых, с одной стороны, происходит определенное обесценение опыта руководителей, тех сложившихся приемов и методов, благодаря которым менеджмент в прошлом функционировал как основной фактор устойчивости организации. С другой стороны, по-новому формируются требования к функциональной способности менеджмента реагировать на вновь возникающие вызовы, доказывать достижения конкретных результатов право руководить предприятием в условиях, когда состояние рынков в каждый момент времени определяет иной, всегда новый состав факторов и конкурентных сил. При этом серьезным препятствием для решения этой проблемы является недостаточная теоретико-методологическая разработанность вопросов определения результативности деятельности управляющей системы, связи между эффективностью и изменениями организационной структуры управления, способов оценки результативности менеджмента предприятий, адекватных его целям и функциональному содержанию. Это обстоятельство вынуждает и отечественных, и зарубежных ученых-экономистов в своих трудах постоянно уделять этой проблеме большое внимание. Тем не менее целый ряд ее методологических аспектов с позиции экономической науки остаются недостаточно исследованными, а предлагаемые методические решения для практики характеризуются трудоемкостью или не отвечают требованиям необходимой оперативности, а потому не востребованы.

Степень разработанности вышеназванных проблем определяется рядом научных работ, результаты которых последовательно формируют теоретико-методологическую основу исследования проблем современного менеджмента, включая проблему оценки его результативности, а также методические подходы к их решению.

Так, например, функциональный подход к пониманию менеджмента представлен в трудах таких классиков управленческой мысли, как Ф. Бастиа, Р. Боукер, Ф. Боуэн, М. Вебер, Г. Гантт, Л. Гилбрет, Ф. Гилбрет, В. Денслоу, А. Маршалл, Дж. Милль, С. Ньюмен, А. Смит, Ж.-Б. Сэй, Ф. Тейлор, А. Тюрго, А. Файоль, Г. Форд, Э. Фромм и др. Современные идеи о функциях менеджмента представлены в работах М. Альберта, Д. Д. Вачугова, А. Н. Головиной, К. Н. Голоктеева, М. Н. Кулапова, В. И. Маршева, И. А. Матвеева, М. Мескона, Ж.-Ж. Серван-Шрейбера, И. Н. Ткаченко, Ф. Хедоури и др.

Гармоничный подход развивался в работах А. Адлера, С. Бир, К. Бланшарда, В. В. Богачкова, А. К. Гастева, И. Н. Дрогобыцкого, Р. Лайкерта, Э. Мейо, Д. Макгрегора, А. Маслоу, А. И. Пригожина, Ф. Ретлисбергера, И. Е. Фадеевой, С. Р. Филоновича, М. П. Фоллет, З. Фрейда, П. Херси, Г. Эмерсона и др.

Содержание системного подхода к управлению раскрыто Р. Акоффом, Л. фон Бергаланфи, И.Б. Головановым, Э. Дюркгеймом, В. А. Ириковым, А. И. Миллером, Г. С. Поспеловым, С. А. Саркисяном и др. Современная системная парадигма развита такими зарубежными авторами, как Дж. Мур, Т. Парсонс, Ф. Теннис, А. Тенсли, а также российскими учеными, среди которых следует отметить работы М. Белоусенко, В. В. Белоусова, А. Е. Гороховой, М. Н. Дудина, Е. А. Ерохиной, О. В. Иншакова, Ю. В. Кузнецова, Н. В. Лясникова, В. И. Маевского, А. Е. Плахина, В. И. Подлесных, А. Н. Пыткина, В. С. Степина, Д. Чернавского и др.

Эволюционный подход представлен работами И. Адизеса, А. де Гиуса, Р. А. Жемчугова, Г. Б. Клейнера, А. Крусса, Г. Моргана, Р. Нельсона, К. Нордстрема, П. Перотто, Й. Риддерстралле, С. Уинтера и др.

Научно-методические подходы к оценке результативности управленческих решений представлены в работах И. Адизеса, А. М. Букреева, П. Ватсона, В. А. Винокурова, Е. Б. Гаффоровой, Дж. Гибсона, Л. Грейнера, И. В. Ершовой, Р. Каплана, М. В. Кислинской, Э. М. Короткова, Ф. Кросби, М. С. Кувшинова, Н. А. Лукашук, Н. И. Меркушовой, Д. Нортон, С. В. Ореховой, М. А. Прилуцкой, М. Е. Просвириной, М. Л. Разу, С. А. Рассветова, Е. Н. Рыжкова, В. Г. Тимирясова, А. Г. Тысленко, О. В. Шаламовой и др. Оригинальные методики оценки результативности

менеджмента изложены в трудах А. И. Бородина, В. Е. Каткова, Д. С. Кондауровой, А. Г. Корякова, Е. Ю. Кузнецовой, В. И. Маевского, И. Н. Ткаченко, О. В. Трофимова, С. Н. Яшина и др. Оригинальные методические решения, предлагающие инструменты-методы (системы показателей) для оценки результативности и эффективности управления, представлены в трудах таких авторов, как Н. В. Артемьева, П. Друкер, В. Ж. Дубровский, Е. М. Иванова, Н. В. Чупракова, И. М. Сыроежин, Л. Г. Соколова, В. А. Оглоблин, Э. М. Коротков, А. П. Егоршин, М. С. Мотышина, С. В. Орехова, Г. В. Панина.

При всем многообразии этих заслуживающих внимание подходов наименее разработанными для практических нужд являются вопросы оценки результативности и эффективности менеджмента промышленных предприятий, прежде всего тех, которые активно решают задачи своего социально-экономического и технологического развития, занимают ведущие позиции в промышленном комплексе региона, страны.

Объект исследования – процессы управления, определяющие характер, содержание и последовательность действий по оценке результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента промышленного предприятия.

Область исследования соответствует следующим пунктам Паспорта научной специальности 5.2.6 – Менеджмент: п. 4 «Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Теория и методология управления изменениями в экономических системах»; п. 6 «Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам».

Предмет исследования – управленческие отношения, возникающие в процессах оценки результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента промышленного предприятия.

Цель исследования – разработка методов оценки результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента промышленного предприятия.

Для достижения указанной цели в диссертационной работе решаются следующие задачи:

– развить системное представление о менеджменте, его эволюционных особенностях, обосновать авторскую идею эволюционного менеджмента; раскрыть сущность явления функциональной состоятельности как базовой характеристики и критерия результативности системы менеджмента промышленного предприятия;

– разработать методы измерения функциональной состоятельности системы менеджмента, предложить систему показателей функциональной состоятельности, отвечающих требованиям фундаментальных принципов управления, ориентирующих систему менеджмента предприятия на достижение целевых показателей результативности;

– определить место и перспективы практического применения метода измерения функциональной состоятельности в системе менеджмента промышленного предприятия; разработать комплекс методических рекомендаций по оценке результативности менеджмента на основе измерения характеристик его функциональной состоятельности.

Гипотеза исследования построена на представлении о том, что результативность и функциональная состоятельность системы менеджмента промышленного предприятия – не только связанные, но и взаимообусловленные явления, что определяет экономическую целесообразность разработки методического подхода, в котором функциональная состоятельность системы менеджмента промышленного предприятия выступает в качестве базового критерия ее результативности.

Теоретико-методологическую основу исследования составили фундаментальные научные труды зарубежных и отечественных ученых, развивающих положения теорий классического менеджмента, стратегического управления, управления изменениями, а также методологию функционального, гуманистического, системного и эволюционного подходов к решению проблем современного менеджмента.

Основными методами исследований явились общенаучные методы познания, приемы и методы системного анализа, а также методы структурного, ретроспективного и технико-экономического анализа, абстрагирования, конкретизации, обобщения, сравнения, синтеза, графической формализации, экспертных оценок.

Информационную основу исследования составили информационные и аналитические материалы государственной статистики, методические документы и материалы федеральных органов законодательной и исполнительной власти, научные разработки российских и зарубежных экономистов, материалы научных конференций и семинаров, публикации в периодических изданиях и сети Интернет; результаты исследований и расчетов, выполненных лично диссертантом и при его участии.

Научную новизну полученных результатов исследования определяют следующие положения.

1. Разработана научная концепция функциональной состоятельности менеджмента, основные положения которой отражают новое знание о критериях и способах оценки результативности системы управления предприятием. Введено в научный оборот новое понятие «функциональная состоятельность менеджмента» как комплексная характеристика системы управления предприятием, интегрирующая свойства функциональной устойчивости, согласованности и адаптивности его внутренних управляющих подсистем, обеспечивающих требуемый уровень результативности менеджмента предприятия (п. 4 Паспорта научной специальности 5.2.6).

2. Разработаны и апробированы авторский методический подход, методы измерения результативности и функциональной состоятельности менеджмента предприятия на основе оригинальной системы показателей-индикаторов, отвечающих требованиям фундаментальных принципов управления и нацеливающих систему менеджмента на достижение целевых показателей социально-экономического и технологического развития предприятия (п. 6 Паспорта научной специальности 5.2.6).

3. Предложены авторская модель и организационно-методические рекомендации по оценке, моделированию и прогнозированию результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента промышленного предприятия в рамках решения комплексной задачи повышения эффективности управления при реализации стратегического плана развития предприятия (п. 6 Паспорта научной специальности 5.2.6).

Теоретическую значимость исследования определяют результаты развития методологии эффективности систем управления, идеи представления функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия в качестве ее базовой характеристики и критерия результативности, а также результаты разработки оригинального научно-методического подхода к оценке результативности системы менеджмента предприятия.

Практическая значимость выполненного исследования заключается в разработке методического инструментария, применение которого позволяет оценивать, моделировать и прогнозировать результативность системы менеджмента промышленного предприятия, а также комплексно решать задачи повышения эффективности управления в рамках реализации стратегического плана развития предприятия. Результаты исследования могут применяться учебными заведениями профессионального образования в рамках дисциплин «Менеджмент», «Управление результативностью», «Управление изменениями».

Степень обоснованности сформулированных в диссертации научных положений, выводов и рекомендаций, их достоверность подтверждаются обоснованным применением традиционного научно-методического инструментария, использованием результатов фундаментальных и прикладных исследований наиболее авторитетных отечественных и зарубежных ученых, а также использованием информации, источником которой являются открытые официальные данные государственной и отраслевой статистики, отчетные данные промышленных предприятий, опубликованные в СМИ, и не получившие официального опровержения экспертные оценки.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертационного исследования представлены на международных и всероссийских конференциях: XXI Национальной научной конференции с международным участием «Модернизация российского общества и образования: новые экономические ориентиры, стратегии управления, вопросы правоприменения и подготовки кадров» (Таганрог, 2020); Международной научно-практической конференции старшеклассников, студентов и аспирантов «Молодежь и наука» (Нижний Тагил, 2020); Ураль-

ского демографического форума «Институты развития человеческого потенциала в условиях современных вызовов» (Екатеринбург, 2020); III Международной научно-практической конференции «Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития» (Екатеринбург, 2020); V Всероссийском симпозиуме по региональной экономике (Екатеринбург, 2019) и др.

Публикации. Основные положения диссертации отражены в 15 публикациях общим объемом 8,5 п. л. (в том числе авторских – 7,7 п. л.), включая пять работ в изданиях, рекомендованных ВАК РФ: «Журнал экономической теории», «Проблемы современной экономики», «Вестник Самарского государственного экономического университета», «Социальные и экономические системы», «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 374 наименований. Работа изложена на 194 страницах основного текста, содержит 11 рисунков и 34 таблицы.

Во *введении* обоснована актуальность темы диссертации и степень разработанности решаемой проблемы, сформулированы цель и задачи, определены научная новизна результатов исследования, их теоретическая и практическая значимость, изложены основные защищаемые положения, приведена информация о степени достоверности и апробации результатов работы.

В *первой главе* «Теоретико-методические основы исследования результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия» проанализированы системные теории и концепции менеджмента предприятия, раскрыты проблемы оценки результативности менеджмента предприятия и обозначены научные подходы к их решению, раскрыто понятие «функциональная состоятельность системы менеджмента».

Во *второй главе* «Методы оценки результативности системы менеджмента предприятия на основе измерения характеристик ее функциональной состоятельности: устойчивости, согласованности, адаптивности» проанализированы принципы и методический подход к оценке результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия, предложен метод оценки функци-

ональной устойчивости, согласованности и адаптивности системы менеджмента предприятия.

В *третьей главе* «Организационное и методическое обеспечение результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента промышленного предприятия» приведены результаты оценки результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента по предложенной модели и осуществлен выбор сценария их применения.

В *заключении* приведены основные выводы и результаты диссертационного исследования.

1 Теоретико-методические основы исследования результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия

1.1 Менеджмент предприятия с позиции системных теорий и концепций

Системное представление о менеджменте предприятия как управленческой деятельности, направленной на достижение поставленных целей предприятия, мобилизующей для этого весь спектр средств рационального использования материальных и трудовых ресурсов, с течением времени претерпевает изменения, что находит свое выражение в том, как современная научная мысль толкует применяемые управлением подходы к целеполаганию, а также его принципы, функции, методы в условиях динамично трансформирующейся организационной структуры управления.

В своем труде «Задачи менеджмента XXI века» П. Друкер определил в качестве основы современной экономики управляемое предприятие, целью которого служит достижение результата¹. Другой ученый, Л. Штейн, в своей работе, посвященной учению об управлении, высказал идею о том, что центр тяжести дальнейшего развития любого предприятия или общества в целом лежит в управлении, при этом само управление должно быть живой частью общественной жизни². Тогда главная задача системы менеджмента сводится к непрерывному обеспечению положительной внешней результативности и внутренней эффективности работы предприятия в долго-, средне- и краткосрочном периоде³.

¹ Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Вильямс, – 2004. – 134 с.

² Штейн Л. Учение об управлении и право управления с сравнением литературы и законодательств Франции, Англии и Германии: пер. с нем. – СПб.: А. С. Гиероглифов, 1874. – 594 с.; Маршев В. И. История управленческой мысли. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 713 с.

³ Адизес И. На пороге управленческой революции // Harvard business review Россия. – 2017. – Январь–февраль. – С. 6–10.

Так как предприятие постоянно находится в условиях непрерывных изменений внешней среды, оказывающих прямое воздействие на результативность его функционирования, то и система менеджмента также вынуждена претерпевать существенные трансформации, периодически смещая акценты в отношении того или иного функционального содержания действующего управления, являющегося его базисом. Например, в советский период, когда преобладала точка зрения об особой роли материального производства, производственной мощности, численности работников предприятия, первостепенное значение имела система управления производственной деятельностью и обеспечение социального благополучия трудового коллектива. Применение экстенсивного метода развития промышленных предприятий, оказывающего существенное (как правило, негативное) влияние на состояние окружающей среды, обусловило последующее развитие целой подсистемы управления экологической безопасностью. С переходом к рыночной экономике появилась необходимость во внедрении новых методов интенсивного роста промышленных предприятий за счет разработки инновационных решений, что обусловило активное развитие системы управления инновациями, инвестициями и маркетингом¹. Позднее в связи с существенным увеличением объема данных о внешней и внутренней среде промышленного предприятия, необходимостью обработки информации с применением цифровых технологий усилилось значение цифровизации системы управления и автоматизированных систем управления областями производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Многообразие управляющих подсистем в организационной структуре является отличительной чертой, в частности, промышленных предприятий, что обусловлено:

- разнородностью выполняемых функций и процессов по разработке, производству и реализации технологически сложных товаров, их обслуживанию;
- дифференцированностью категорий работников (производственный персонал и работники интеллектуального труда);

¹ Варфоломеев В. П., Кулапов М. Н., Мякота Д. Г., Пономарев М. А. Пути повышения эффективности применения новых технологий в промышленном производстве // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 1. – С. 6–9.

– многообразием предметов и средств труда, непрерывно изменяющихся в соответствии с научно-техническим прогрессом.

Данная специфика приводит к сложности и иерархичности системы менеджмента промышленного предприятия, что предопределяет разнообразие научных подходов к толкованию содержания понятия «система менеджмента предприятия». Систематизация и идентификация вышеназванных подходов представлены автором в таблице 1.

Первый подход к системному представлению менеджмента – так называемый **функциональный**, сформировался в начале XX века. Безусловно, это не означает, что ранее управленческих идей не было, но свидетельствует о том, что до этого времени управленческие решения носили мозаичный характер при существовании «одномерных» учений об отдельных элементах управления: целях, функциях, методах и т. д., которые рассматривались через призму личностных качеств и деловых функций работника. Например, А. Смит в 1776 г. в своем труде «Исследование о природе и причинах богатства народов» определил три основных качества успешного управленца: внимание, порядок и экономия. В начале XIX века Дж. Милль еще добавил два качества: усердие и честность. В 1835 г. С. Ньюмен продолжил расширять компетенции менеджера успешного предприятия, которые в одном человеке, как он утверждал, совместить сложно, но необходимо. Поэтому он разрабатывал «идеальный образ» хозяйственника, сочетающего в себе сильный дар предвидения, практическую расчетливость, упорство в достижении своих намерений, властность над подчиненными, осмотрительность, решительность, способность управлять различными сферами производства и высокий уровень технических, организационных, технологических, производственных, экономических знаний¹. Много позже А. Маршалл в своей работе «Элементы экономики промышленности», вышедшей в свет 1879 г., высокую квалификацию управленца связал с самоуверенностью и быстрой реакцией на изменения окружающей бизнес-среды².

¹ Цит. по: Дункан У. Д. Основопологающие идеи в менеджменте: уроки основоположников менеджмента и управленческие практики: пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – 269 с.

² Marshall A. The economics of industry. – London: Macmillan and co., 1879. – 306 p.

Таблица 1 – Научные подходы к толкованию содержания понятия «система менеджмента предприятия»

Авторы	Дефиниция системы менеджмента	Идентификация научного подхода к определению понятия
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ¹	Система менеджмента – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля с целью формирования и достижения целей предприятия	<p>Функциональный подход подчеркивает особое значение:</p> <ul style="list-style-type: none"> – функционального разделения труда и глубокой специализации в организации труда персонала; – отношений собственности; – множественности внутриорганизационных целей, подлежащих интеграции; – разнохарактерности функций управляющих подсистемами (производственной, финансовой, логистической и пр.); – административных методов в управлении предприятием <p>Гуманистический подход подчеркивает особое значение:</p> <ul style="list-style-type: none"> – интенсивности труда и накопления знаний; – воздействий на поведение работников, разнообразия мотивационных подходов;
Д. Д. Вачугов ²	Система менеджмента – это совокупность функций управления, которые разрабатываются и реализуются руководителями для повышения эффективности производственной деятельности и увеличения объемов прибыли	
В. И. Маршев ³	Система менеджмента – это управление предприятием, основанное на распределении обязанностей руководителей в рамках их должностных обязанностей и функций, закрепленных за ними	
К. Н. Голоктеев, И. А. Матвеев ⁴	Система менеджмента – это трансформация материального потока в конечный продукт путем координации действий руководителей между собой, закрепленных за ними в секторах ответственности, и выстраивания логичных алгоритмов их взаимодействий с подчиненным персоналом	
Г. Эмерсон ⁵	Система менеджмента – это управление, направленное на гармонизацию цели и миссии предприятия с целями и миссиями всех управляющих и всех работников	
С. Бир ⁶	Система менеджмента – это деятельность, направленная на построение модели жизнеспособного предприятия	

¹ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2007. – 642 с.

² Основы менеджмента / под ред. Д. Д. Вачугова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 2002. – 376 с.

³ Маршев В. И. Размышления об истории управленческой мысли // Управленческие науки. – 2016. – Т. 6, № 1. – С. 6–16.

⁴ Голоктеев К., Матвеев И. Управление производством: инструменты, которые работают. – СПб.: Питер, 2008. – 256 с.

⁵ Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности: пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Экономика, 1992. – 224 с.

⁶ Бир С. Мозг фирмы. – М.: Либроком, 2009. – 416 с.

Продолжение таблицы 1

Авторы	Дефиниция системы менеджмента	Идентификация научного подхода к определению понятия
В. В. Богачков, И. Е. Фадеева ¹	Система менеджмента – это управление информационной матрицей, представляющей собой совокупность взглядов и способов понимания основополагающих мировоззренческих уровней, на основе которых зародилось и начало функционировать предприятие	– адаптации поведения персонала к разного рода нововведениям; – гармонизации индивидуальных и коллективных целей с целями деятельности предприятия
В. В. Белоусов, А. Н. Пыткин ²	Система менеджмента – это сознательное воздействие человека на объекты и процессы, а также на участие в них людей, осуществляемое с целью придания определенной направленности хозяйственной деятельности предприятия и получения желаемых результатов	Системный подход подчеркивает особое значение: – иерархии во взаимодействии управляемой и управленческой подсистемами предприятия; – структурной сбалансированности в организации производственной и хозяйственной деятельности предприятия; – сопряженности эндогенных и экзогенных факторов развития предприятия как сложной социально-экономической системы
Н. В. Лясников, М. Н. Дудин, А. Е. Горохова ³	Система менеджмента – это управление предприятием как сложной системой, включающей в себя различные подсистемы, привязанные к многовариативным сферам его деятельности, например, производственной и социальной	
Ю. В. Кузнецов, В. И. Подлесных ⁴	Система менеджмента – это целенаправленная деятельность людей и процессов управления	
В. Е. Мащенко ⁵	Система менеджмента – это разработка, создание, эффективное использование и контроль социально-экономической системы предприятия	

¹ Богачков В. В., Фадеева И. Е. Влияние концепции управления промышленного предприятия на его устойчивое развитие // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2009. – № 3 (79). – С. 163–167.

² Белоусов В. В., Пыткин А. Н. Особенности управления конкурентоспособностью промышленных предприятий в условиях конкурентной борьбы: препринт. – Пермь: Полиграф Сити, 2007. – 34 с.

³ Лясников Н. В., Дудин М. Н., Горохова А. Е. Повышение эффективности управления промышленным предприятием: способы и направления // Известия МГТУ МАМИ. – 2014. – Т. 5, № 4 (22). – С. 11–18.

⁴ Менеджмент / под ред. Ю. В. Кузнецова, В. И. Подлесных. – СПб.: Бизнес-пресса, 2001. – 374 с.

⁵ Мащенко В. Е. Системное корпоративное управление. – М.: Сирин, 2003. – 251 с.

Продолжение таблицы 1

Авторы	Дефиниция системы менеджмента	Идентификация научного подхода к определению понятия
А. М. Жемчугов, М. К. Жемчугов ¹	Система менеджмента – это управленческая деятельность, направленная на развитие предприятия в окружающей среде	<p><i>Эволюционный подход подчеркивает особое значение:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – изменений в организации и управлении предприятием, его структурной сложности, – особенностей, выявляемых сравнением предприятия с живым организмом, функционирующим в разных средах, предъявляющих многочисленные и разнообразные требования к его функционированию; – опыта развития предприятия, представленного в виде рутин, норм и правил, обеспечивающих его жизнеспособность; – этапа жизненного цикла предприятия, мер, предпринимаемых для устранения его болезней роста
И. Адизес ²	Система менеджмента – это демократия при принятии решений и диктаторство при их реализации. Система менеджмента – это процесс достижения результатов и эффективности в краткосрочном и долгосрочном периодах	
Г. Б. Клейнер ³	Система менеджмента – это сложный комплекс информационных, аналитических и административных мер, воздействующий на внутрифирменные институты	
<p>Примечание – Систематизировано автором.</p>		

¹ Жемчугов А. М., Жемчугов М. К. Развитие предприятия // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 11 (63). – С. 3–29.

² Адизес И. На пороге управленческой революции // Harvard business review Россия. – 2017. – Январь–февраль. – С. 6–10.

³ Клейнер Г. Б. Гуманистический менеджмент, социальный менеджмент, системный менеджмент – путь к менеджменту XXI века // Российский журнал менеджмента. – 2018. – Т. 16, № 2. – С. 231–252.

Далее появились идеи о развитии отдельных функций управления, которые были приоритетными для успешного существования субъекта хозяйствования. Например, А. Тюрго¹ обосновывал важность функции контроля при исследовании земельных предприятий, Дж. Милль² отмечал важность системности контроля при корпоративной форме организации. Ж.-Б. Сэй³ выделял важность функции планирования, Л. Лафлин⁴ и А. Маршалл⁵ отмечали умение планировать финансы и удачно знать, что хочет покупатель. Реализация функции организации, по мнению Ф. Боуэна⁶, возможна лишь на принципе единоначалия, в том числе определяющем административную структуру предприятия.

Исследование отдельных функций управления производством стало прототипом многофункциональной теории управления А. Файоля⁷, базирующейся в том числе на принципе специализации, разделении труда и распределении должностных обязанностей руководителей М. Вебера⁸. В этом случае система менеджмента промышленного предприятия ориентирована на управление производственно-экономическими отношениями в целях обеспечения бесперебойной производственной деятельности, в рамках которой работники предприятия рассматривались как важное дополнение к разнообразным техническим, инфраструктурным и инфокоммуникационным средствам. Функциональный менеджмент в основном ориентировался на продукт, при этом первое место среди факторов результативности организации деятельности занимал капитал, принадлежащий собственнику предприятия. Поэтому важной характеристикой организации выступало отчуждение прав соб-

¹ Тюрго А. Р. Ж. Размышления о создании и распределении богатств: ценности и деньги: пер. с фр. – Юрьев: тип. К. Маттисена, 1905. – 80 с.

² Милль Дж. Основы политической экономии: в 3 т. – М.: Прогресс, 1980. – Т. 1. – 489 с.

³ Сэй Ж.-Б. Трактат политической экономии: пер. с фр. – М.: К. Т. Солдатенков, 1896. – 400 с.

⁴ Laughlin J. L. The elements of political economy. – N. Y.: D. Appleton and co., 1887. – 363 p. – URL: <https://ia800301.us.archive.org/34/items/elementsofpoliti03laug/elementsofpoliti03laug.pdf> (дата обращения: 01.02.2019).

⁵ Marshall A. The economics of industry. – London: Macmillan and co., 1879. – 306 p.

⁶ Bowen F. American political economy, including strictures on the management of the currency and the finances since 1861. – New York: C. Scribner, 1870. – 495 p.

⁷ Файоль А. Общее и промышленное управление: пер. с фр. – М.: Журнал «Контроллинг», 1992. – 111 с.

⁸ Ишутина, П. Е. Бюрократическая модель организации М. Вебера: возможности и ограничения ее применения для управления современной компанией // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 3, ч. 2. – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4602> (дата обращения: 08.02.2019).

ственности работников на произведенный ими продукт, когда итоговый результат производства никак не удовлетворял личные потребности, поскольку размер вознаграждения являлся строго фиксированным и от него независимым. Как отмечает А. Н. Леонтьев, происходило несовпадение смысла трудовой деятельности рабочего с ее объективным значением¹. Таким образом, недостатком данного подхода к системе менеджмента промышленного предприятия является отсутствие ориентира на обеспечение социального благополучия как самого предприятия, так и региона, где оно функционирует.

Впоследствии такие целевые противоречия деятельности рабочего и собственника привели к отчуждению активности работников, не позволяющему существенно повышать эффективность использования всего потенциала разделения труда. Так, Ф. Бастиа в своих трудах задавал вопрос, касающийся поиска тех, «...кто захочет удвоить свой труд, чтобы получить какую-нибудь 30-миллионную часть своего заработка»². Э. Фромм писал, что «...при отчужденной активности работник не ощущает себя деятельным субъектом своей активности; скорее, я воспринимаю результат своей активности как нечто такое, что находится „вне меня“, выше меня, отделено от меня и противостоит мне... Я, в сущности, не действую, действие совершается надо мной внешними или внутренними силами. Я отделился от результата своей деятельности»³.

Нужно отметить, что окончательное формирование данной управленческой парадигмы стало результатом скопления исследовательских центров проблем управления в США, поэтому ее происхождение уходит корнями преимущественно в труды американских ученых и практиков. Эксперименты, которые проводились Ф. Тейлором⁴, Г. Фордом⁵, Г. Ганттом⁶, Ф. Гилбретом и Л. Гилбрет⁷, были направ-

¹ Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы и эмоции. – М.: МГУ, 1971. – 369 с.

² Бастиа Ф. Экономические гармонии. Избранное. – М.: ЭСМО, 2007. – 1200 с.

³ Фромм Э. Иметь или быть? – М.: АСТ: Астрель, 2012. – 314 с.

⁴ Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд-во стандартов, 1991. – 104 с.

⁵ Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Сегодня и завтра. – М.: Снег, 2016. – 473 с.

⁶ Gantt H. Work, wages, and profits. – 2nd edition, revised and enlarged. – New York: The Engineering magazine co., 1913. – 350 p.

⁷ Gilbreth F. Primer of scientific management. – New York: D. Van Nostrand co., 1912. – 108 p.; Гильбрет Л. Психология управления предприятиями: значение психологии для выработки методов наименьших потерь, для обучения им и для проведения их в жизнь. – Пг.: Сеятель, 1924. – 238 с.

лены на доказательство того, что менеджмент должен базироваться на определенных законах и правилах, позволять повысить производительность труда производственного персонала, а также максимизировать прибыль как собственников, так и наемных рабочих¹. Воплощенные в производственную и управленческую жизнь идеи обеспечили масштабный положительный эффект, который был описан Ж.-Ж. Серван-Шрейбером в книге «Американский вызов»² на основе многолетнего анализа управленческих компетенций собственников и руководителей предприятий в США. Исследователь отмечал, что усовершенствованный функциональный подход к менеджменту обеспечил усиление позиций американского капитала в Западной Европе за счет укрепившейся способности американских предпринимателей «выколачивать» больше прибыли, что связано с умением работать в разных условиях (экономических, политических, социальных, экологических и др.), пользоваться преимуществами крупных рынков и извлекать максимальную выгоду, адаптируясь к нему. Все недостатки ведения бизнеса европейскими предпринимателями Ж.-Ж. Серван-Шрейбер обосновывал их отставанием в применяемых методах и функциях управления от американских предпринимателей³. Это еще раз доказывает, что успешность функционального менеджмента определяется созданием производственно-экономических отношений, позволяющих распределять стимулы в соответствии с ценностью вклада работников в деятельность предприятия⁴.

При этом, на наш взгляд, следует отметить ограниченность представленного подхода к системе менеджмента промышленного предприятия в современных динамических условиях хозяйствования ввиду его фокусирования исключительно на внутреннем функционале управления. Так как одним из критериев успешности

¹ Тейлор Ф. Научные основы организации промышленных предприятий: пер. с англ. – СПб.: Л. А. Левенстерн, 1912. – 119 с.; Маршев В. И. История управленческой мысли. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 713 с.

² Серван-Шрейбер Ж.-Ж. Американский вызов: пер. с фр. – М.: Прогресс, 1970. – 272 с.

³ Гвишиани Д. М. Организация и управление. – 3-е изд., перераб. – М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. – 332 с.

⁴ Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. – Челябинск: Социум, 2009. – 332 с.; Кондратьев Э. О причинах неэффективности современного менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 3. – С. 96–104; Кузин Д. В. «Другой» менеджмент: метафизика современного управления. – М.: Международный ун-т в Москве, 2014. – 311 с.

промышленного предприятия является его открытость, то и функциональную систему менеджмента нужно понимать, как совокупность управленческих решений, направленных на обеспечение выполнения комплекса функций предприятия во взаимодействии с внешней бизнес-средой. Как отмечают М. Н. Кулапов с коллегами, «если организация стремится улучшить свою работу, начинать следует с повышения качества управления. Труд управленца состоит в достижении конкретных целей развития организации»¹.

В основе **гуманистического подхода** присутствуют концепции человеческих отношений и человеческого поведения. Происхождение данного подхода представляет собой следующий эволюционный этап развития управленческих взглядов, представленных в трудах американских исследователей. Основателями данного теоретического подхода стали М. П. Фоллет, Э. Мэйо, Д. Макгрегор и др. В России ключевым представителем гуманистического подхода можно считать А. К. Гастева, чьи работы, посвященные научной организации труда, отражают мысль о важности персонала («кадры решают все»)².

В отличие от функционального подхода, характеризующегося акцентом на отчуждении собственности и важности отдельных функций управления, гуманистический подход опирается на индивидуальный труд, зависящий от качества взаимодействия работника с техникой и другими членами рабочего коллектива. Большое внимание стало уделяться повышению уровня образовательных и квалификационных компетенций инженерного и управленческого персонала. Так, Ф. Ретлисбергер, последователь идей Э. Мэйо, настаивал на том, что «...руководители должны быть готовыми учиться на протяжении всей жизни, при этом необходимо научить будущих менеджеров ставить вопросы, внимательно наблюдать и принимать верные решения»³.

¹ Кулапов М. Н., Одегов Ю. Г., Масленников В. В. и др. «Чем опасен менеджмент без руля и ветрил»: контуры отечественного менеджмента // Друкеровский вестник. – 2021. – № 5(43). – С. 67.

² Гастев А. К. Трудовые установки. М.: Экономика, 1973. – 343 с.

³ Цит. по: Маршев В. И. История управленческой мысли. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С. 54.

Данный принцип в обучении актуален для промышленных предприятий и сейчас, поскольку в условиях новой индустриализации наблюдается использование инновационных инструментов технологического развития¹, что требует включения в систему менеджмента инструментов адаптации трудового коллектива к новой технике и технологиям, а также технически сложным производственным условиям². Таким образом, согласно гуманистическому подходу, одной из ключевых подсистем менеджмента является управление производственно-социальными отношениями на базе обучения и улучшения условий производства (нематериальная мотивация), которые, по мнению Ч. Барнарда, имеют большое значение для человека, особенно когда его базовые потребности удовлетворены³.

Если обратиться далее к идеям нематериальной мотивации, то на сегодняшний день для промышленных предприятий по-прежнему остаются актуальными концепции представителей школы поведенческих наук (А. Маслоу, П. Херси, К. Бланшард, У. Рейф, Д. Макгрегор, Р. Лайкерт и др.), исследовавших способы удовлетворения потребностей работников (на уровне предприятия⁴) и граждан (на уровне общества). Перечисленные выше авторы отталкивались от идей З. Фрейда⁵ и А. Адлера⁶, связанных с целями человека, которые им движут и определяют модель его поведения. Иными словами, работник строит свое поведение, стремясь

¹ Нешиной А. К новой модели экономического развития. Воспроизводственный аспект // *Экономист*. – 2010. – № 2. – С. 10–24; Романова О. А., Бухвалов Н. Ю. Реиндустриализация как определяющая тенденция экономического развития промышленных территорий // *Фундаментальные исследования*. – 2014. – № 6-1. – С. 151–155.; Давыдов Б., Евстатов П. Неиндустриализация и энергетический фактор // *Экономист*. – 2014. – № 4. – С. 9–16; Колосовский А. М. Европейская реиндустриализация: институциональные аспекты и применимость ее опыта для России и ее регионов // *Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая*. – 2014. – № 1. – С. 192–201.

² Becker V., Gerhart B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects // *Academy of management journal*. – 1996. – Vol. 39, iss. 4. – P. 779–801.

³ Барнард Ч. *Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации*. – Челябинск: Социум, 2009. – 332 с.

⁴ Маслоу А. *Мотивация и личность = Motivation and personality*: пер. с англ. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2019. – 399 с.

⁵ Фрейд З. *По ту сторону принципа удовольствия*: сб.: пер. с нем. – М.: Прогресс, 1992. – 567 с.

⁶ Адлер А. *Практика и теория индивидуальной психологии*. – М.: Фонд за экономическую грамотность, 1995. – 296 с.

обеспечить собственное выживание, развитие, превосходство и власть, а не предприятия, на котором он работает. Наш современник А. И. Пригожин в своих работах подчеркивает, что только тогда, когда вопросы собственного роста работников и роста предприятия будут согласованы и сбалансированы, оно сможет эволюционировать и получить превосходство во внешней бизнес-среде¹. Поэтому важно управлять не только поведением конкретного работника, но и целого коллектива, расширяя фокус с управления производственно-социальными отношениями до управления социальными отношениями².

В результате следующим этапом развития гуманистического подхода к системе менеджмента стало исследование проблем управления коллективом, который рассматривался как самостоятельный субъект производства, являющийся неотъемлемой его частью, имеющий устойчивую форму своего функционирования за счет симбиоза различных человеческих отношений и отвечающий за стабильность функционирования самого предприятия. Так, современные теории лидерства, представленные в трудах С. Р. Филоновича³, И. Адизеса⁴, И. Н. Дрогобыцкого⁵ и др., построены на признании значимости коллектива, так как лидером, за которым идет коллектив, является человек, способный изменить привычный ритм функционирования предприятия как в сторону ускорения, так и в сторону замедления. В российской концепции управления, как отмечают М. Н. Кулапов и его коллеги, «человек всегда подразумевался с большой буквы, выступая как ресурс: при этом рассматривался в качестве обладателя потенциала, который не оцифровывается, ибо не имеет материальных свойств, на которые можно оформить права собственности и продать. В этом состоит уникальность российского подхода к управ-

¹ Пригожин А. И. Цели бизнеса: формирование и развитие // *Общественные науки и современность*. – 2015. – № 1. – С. 127–138.

² Жемчугов А. М., Жемчугов М. К. Парадигма современного менеджмента и ее базис // *Проблемы экономики и менеджмента*. – 2016. – № 6 (58). – С. 4–30; Жемчугов А. М., Жемчугов М. К. Развитие предприятия // *Проблемы экономики и менеджмента*. – 2016. – № 11 (63). – С. 3–29.

³ Филонович С. Р. Лидерство как интегральная проблема наук о поведении // *Российский журнал менеджмента*. – 2007. – Т. 5, № 4. – С. 91–100.

⁴ Адизес И. На пороге управленческой революции // *Harvard business review Россия*. – 2017. – Январь–февраль. – С. 6–10.

⁵ Дрогобыцкий И. Н. Организационный менеджмент: природа, команда и лидер // *Вестник Оренбургского государственного университета*. – 2011. – № 13. – С. 152–166.

лению»¹. Однако акцентирование особого внимания на личностях может грозить расслоением коллектива из-за его разделения на «фаворитов» и обычную «серую массу», возникновением конкуренции, угрожающей устойчивости процессов производственного кооперирования. Поэтому социальные аспекты функционирования предприятия должны иметь вид ограничений².

При этом, на наш взгляд, система менеджмента предприятия должна быть направлена на сплочение коллектива в целях достижения сбалансированной результативности функционирования предприятия в бизнес-среде за счет трансформации конкурентных отношений в партнерские, которые будут формировать у предприятия своеобразный «иммунитет» к воздействиям внешней среды и гарантировать его экономическую безопасность. Данный подход также находит отражение в трудах А. И. Орлова³.

Кроме того, актуальным инструментом сплочения коллектива предприятий является совокупность мер, направленная на минимизацию иерархических барьеров, обусловленных линейно-функциональной организацией труда. Это предполагает не только обеспечение взаимодействия руководителей с коллективом, но и реализацию новой концепции организации предприятия с минимальной управленческой иерархией, получившей название «бирюзовая компания»⁴. По мнению автора этой концепции Ф. Лалу, такие компании являются предприятиями будущего, их цель направлена на общество или государство в целом, где прибыль не является самоцелью бизнеса, а служит, как говорит, например, В. Седов, основатель Askona, побочным продуктом успешно сделанной работы⁵. Кроме того, предприятиям с та-

¹ Кулапов М. Н., Одегов Ю. Г., Масленников В. В. и др. «Чем опасен менеджмент без руля и ветрил»: контуры отечественного менеджмента // Друкерровский вестник. – 2021. – № 5(43). – С. 70.

² Чалдини Р. Психология влияния: убеждай, воздействуй, защищайся. – СПб.: Питер, 2018. – 236 с.

³ Орлов А. И. Солидарная информационная экономика – инструмент реализации национальных интересов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2013. – Т. 9, № 33 (222). – С. 2–10.

⁴ Лалу Ф. Открывая организации будущего: пер. с англ. / науч. ред. Е. Голуб. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 432 с.

⁵ Высшая цель: как принципы «бирюзового» управления реализуют в России / Forbes. – URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/363043-vyssshaya-cel-kak-principy-byuryuzovogo-upravleniya-realizuyut-v-rossii> (дата обращения: 15.06.2021).

кой организацией свойственно отсутствие избыточной вертикали власти, что подчеркивает принцип самоуправления и доверия при реализации их деятельности. Отсутствие избыточного контроля позволяет сотрудникам применить свои таланты и почувствовать себя частью команды с общей целью, а не простым инструментом в огромной системе, что свойственно функциональному подходу.

Таким образом, современный гуманистический подход к системе менеджмента предприятия не только представляет собой определенный этап эволюции управленческих взглядов, методов и технологий, но и содержит в себе новое видение организации бизнеса во внешней среде.

Системный подход во многом интегрирует идеи функционального и гуманистического подходов в отношении менеджмента предприятия, поскольку его ключевой идеей является то, что любое предприятие – это социально-экономическая система, находящаяся под воздействием различных факторов бизнес-среды.

Данный подход берет начало в работах Л. фон Берталанфи, А. И. Миллера, Р. Акоффа, которые отмечали два важных атрибута любой системы: наличие компонентов (структурных элементов), а также наличие связей между ними. Г. С. Поспелов, В. А. Ириков и А. Е. Курилов под системой понимают целостное множество элементов, связанных между собой взаимными отношениями¹. С. А. Саркисян и Л. В. Голованов раскрывали систему как единство отношений и связей отдельных частей, обуславливающих выполнение определенной сложной функции, которая возможна лишь благодаря структуре большого числа взаимосвязанных и взаимодействующих друг с другом элементов². Поэтому управление системой опирается на ее исследование, основными шагами которого являются: определение разновидности системы, к которой относится изучаемый объект; выявление ее системообразующих элементов; идентификация характера иерархических уровней исследуемой системы; определение свойств связей между ее элементами; модели-

¹ Поспелов Г. С., Ириков В. А., Курилов А. Е. Процедуры и алгоритмы формирования комплексных программ / под ред. Г. С. Поспелова. – М.: Наука, 1985. – 422 с.

² Саркисян С. А., Голованов Л. В. Прогнозирование развития больших систем. – М.: Статистика, 1975. – 192 с.

рование поведения системы в окружающей среде с учетом ее входа, выхода и управляющих воздействий¹.

Подобная технология изучения объекта позволяет сформировать классификацию систем, к которым можно отнести, например, промышленное предприятие. Так, оно выступает иерархически и функционально сложной социально-экономической системой, обладающей такими свойствами, как целостность, наличие в системе двух и более типов связей (пространственных, функциональных, генетических и др.), открытость/закрытость, способность к самоорганизации, функционированию и развитию².

Таким образом, в рамках системного подхода объекты функционального подхода (внутрифирменные технические системы и продукты деятельности предприятия), а также объекты гуманистического подхода (как отдельные работники, так и коллектив предприятия) рассматриваются в качестве подсистем единой социально-экономической системы предприятия, основной задачей которой является обеспечение их согласованного развития в гармонии с внешней средой.

Указанные идеи об изучении субъекта хозяйствования как системы легли в основу современной системной парадигмы управления, представителями которой являются такие российские авторы, как В. И. Маевский³, О. В. Иншаков⁴, В. С. Степин⁵, Е. А. Ерохина⁶, Д. С. Чернавский с коллегами⁷, М. В. Белоусенко⁸

¹ Мащенко В. Е. Системное корпоративное управление. – М.: Сирин, 2003. – 251 с.

² Блауберг И. В., Юдин Э. Г. Становление и сущность системного подхода. – М.: Наука, 1973. – 270 с.

³ Маевский В. И. Экономические измерения и фундаментальная теория // Вопросы экономики. – 2005. – № 10. – С. 25–39.

⁴ Иншаков О. В. Экономическая генетика и наноэкономика. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2007. – 94 с.

⁵ Степин В. С. Саморазвивающиеся системы и постнеклассическая рациональность // Вопросы философии. – 2003. – № 8. – С. 5–17.

⁶ Ерохина Е. А. Теория экономического развития: системно-самоорганизационный подход. – Томск: ТГУ, 1999. – 226 с.

⁷ Чернавский Д. С., Малков С. Ю., Косе Ю. В. и др. Макроэкономические проблемы современной России: вопросы моделирования и управления // Социальная синергетика и актуальная наука. Потенциалы России в глобальном мире: проблема адаптации и развития: сб. науч. тр. X Вавиловских чтений. – Йошкар-Ола: Марийский гос. техн. ун-т, 2007. – С. 132–143.

⁸ Белоусенко М. В. Общая теория экономической организации. Организационная эволюция индустриальной экономики: монография. – Донецк: ДонНТУ, 2006. – 432 с.

и др. Применение данной парадигмы к системе менеджмента позволяет переосмыслить существование различий между идеализированной моделью объекта исследования и реальными предприятиями, которые неоднородны по своей истории, размеру, региональным характеристикам и т. д. Становится очевидным, что объект исследования не статичен и меняется под воздействием процессов, протекающих в его внутренней и внешней среде¹.

Следует отметить, что представленные выше идеи отражают преимущественно «эндогенное» восприятие системы менеджмента как множества взаимосвязанных элементов. Г. Б. Клейнер в своих работах, посвященных системной парадигме², разработал системно-интеграционную концепцию организации, в соответствии с которой, например, промышленное предприятие можно представить в виде системного интегратора производственных ресурсов, намерений, ожиданий и интересов внутренних и внешних участников деятельности предприятия. Автор обосновал универсальное описание внутренней системной среды организации, в соответствии с которой можно сделать вывод, что промышленное предприятие включает совокупность четырех видов подсистем: объектных, проектных, средовых и процессных. Каждый вид подсистемы обуславливает, соответственно, новые типы системы менеджмента промышленного предприятия (таблица 2).

¹ Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: Изд. дом СПбГУ, 2006. – 548 с.

² Клейнер Г. Б. Системные принципы современного управления // Управление. – 2013. – Т. 1, № 2. – С. 5–14; Клейнер Г. Б. Системная парадигма и системный менеджмент // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6. – № 3. – С. 27–50; Клейнер Г. Б. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. – 2002. – № 10. – С. 47–69; Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. – 2003. – Т. 1, № 1. – С. 31–56; Клейнер Г. Б. Реакция предприятия на внешние изменения: ответ системно-интеграционной теории // Стратегическое планирование и развитие предприятий: пленар. докл. на V Всерос. симпоз. – М.: ЦЭМИ РАН, 2005. – С. 14–22; Клейнер Г. Б. Системная парадигма в экономических исследованиях: новый подход // Цивилизация знаний: российские реалии: труды XIII Всерос. науч. конф. (Москва, 20–21 апреля 2007 г.). – М.: РосНОУ, 2007. – С. 453–457; Клейнер Г. Б. Системная парадигма и экономическая политика // Общественные науки и современность. – 2007. – № 2. – С. 141–149; Клейнер Г. Б. Системная парадигма и экономическая политика (окончание) // Общественные науки и современность. – 2007. – № 3. – С. 99–114.

Таблица 2 – Виды систем менеджмента предприятия согласно системной парадигме (по Г. Б. Клейнеру)

Виды подсистем предприятия	Виды систем менеджмента предприятия согласно системной парадигме
Объектные (относительно автономные подразделения)	Объектная система менеджмента – концентрация усилий на развитии подразделений промышленного предприятия, стабильных коллективов, а также стимулировании их «правильного» поведения
Проектные (инновации)	Проектная система менеджмента – управление инновационными и иными проектами промышленного предприятия, а также управление событиями, крупными мероприятиями и т. д.
Средовые (внутренняя инфраструктура, институты, внутрифирменный климат)	Средовая система менеджмента – концентрация усилий на создании и развитии внутренних институтов промышленного предприятия, коммуникаций, благоприятной атмосферы и т. д.
Процессные (производство, обмен, распределение, потребление)	Процессная система менеджмента – управление бизнес-процессами промышленного предприятия, процессами научения, распространения инноваций, включая разработку регламентов и стандартов. Поддержка процессов модернизации производства
Примечание – Систематизировано автором.	

Выбор того или иного вида системы менеджмента предприятия обуславливается диагностикой избытка или, наоборот, дефицита представленных подсистем, от чего зависит необходимость своевременной переориентации на приоритет другого вида системы менеджмента для обеспечения сбалансированности функционирования всех внутренних подсистем предприятия.

Кроме того, современная система менеджмента должна опираться не только на эндогенное восприятие, но и на экзогенный подход, рассматривающий предприятие как некоторый целостный фрагмент реальности, выделяемый в пространстве и во времени, в котором протекают процессы производства, распределения, обмена и потребления благ, не способные существовать без человека.

Одним из ярких примеров такой целостности образа реальности для промышленного предприятия выступают предпринимательские экосистемы, научный подход к которым берет начало в трудах таких авторов, как А. Тенсли, Дж. Мур, Т. Парсонс, Э. Дюркгейм, Ф. Теннис и др. Ими исследованы законы совместного обитания организмов в окружающей среды и выделены такие глобальные группы системных биологических элементов, как сообщество живых организмов, среда их

обитания, а также энергетический обмен между ними как базовые элементы экосистемы. В данном контексте под предпринимательской экосистемой понимаются хозяйственные сообщества, появившиеся как результат взаимодействия предприятий и индивидов с внешней средой¹. При этом, на наш взгляд, важно исследовать не только влияние промышленного предприятия на взаимодействующие с ним хозяйствующие субъекты («сообщество живых организмов»), но и его вклад в развитие территории («среда обитания»), где оно присутствует (регион). Тогда в рамках настоящей работы промышленное предприятие будет рассматриваться как элемент региональной экосистемы, под которой автор настоящей работы понимает сообщество присутствующих в регионе субъектов (население, хозяйственные организации и пр.). В рамках данного подхода становится возможным управление внешней по отношению к промышленному предприятию реальностью, оказывающее влияние на такие характеристики региональной экосистемы, как:

- открытость к сигналам внешней бизнес-среды;
- уникальность, определяемая предприятиями-участниками и структурой их взаимоотношений;
- действенность, отвечающая за производство конечных продуктов и оказание услуг;
- аксиологичность, связанная с культурой и традициями ведения бизнеса, а также ценностными установками задействованных индивидов;
- селективность, так как не каждое предприятие может стать активным актором предпринимательской экосистемы и быть конкурентоспособным элементом действующего сетевого взаимодействия.

Таким образом, современная системная парадигма управления призвана формировать понимание предприятия не только как производителя продукции, но и как производителя социально-экономических систем разного уровня: внутренних

¹ Tansley A. The use and abuse of vegetational terms and concepts // Ecology. – 1935. – Vol. 16, iss. 3. – P. 284–307; Rothschild M. Bionomics: economy as ecosystem. – New York: Henry Holt, 1990. – 423 p.

и внешних, что подчеркивает дуальность управленческих решений и многофакторность оценки управления предприятием.

Авторами эволюционного подхода являются Р. Нельсон и С. Уинтер¹, П. Перотто², А. де Гиус³, К. Нордстрем и Й. Риддерстралле⁴, Г. Нильсон, Б. Пастернак и Д. Мендес⁵, И. Адизес⁶ и др. Они обращают внимание на зависимость текущего состояния системы менеджмента предприятия от ранее применявшихся методов и инструментов. Большое значение придается наличию у предприятия рутин, представляющих собой регулярные действия и правила ведения бизнеса, а также исторически заложенные программы взаимодействия рассматриваемого объекта с другими аналогичными акторами экономических отношений, как с внутренней, так и с внешней бизнес-средой предприятия. Наличие этих рутин позволяет говорить о предприятии не только как о социально-экономической системе, но и как об организме, внутри которого происходит так называемый обмен веществ, обусловленный открытостью его границ, взаимодействием с внешним миром, наследственными особенностями хозяйствования. В таком случае о нем можно говорить, как о живой организации, основной целью системы менеджмента которой, по мнению А. де Гиуса, является обеспечение живучести предприятия. В своей работе «Живая компания: рост, научение и долгожительство в деловой среде» он отмечает, что «...живая компания существует, в первую очередь, ради собственного выживания и совершенствования: реализовать свой потенциал и вырасти настолько большой, насколько это возможно»⁷. В соответствии с этим основными задачами системы менеджмента предприятия являются:

¹ Нельсон Р. Р., Уинтер С. Дж. Эволюционная теория экономических изменений. – М.: Дело, 2002. – 536 с.

² Перотто П. Дарвинизм и менеджмент. – М.: Соле 24 Ore, 1990. – 203 с.

³ Гиус А. де. Живая компания: рост, научение и долгожительство в деловой среде. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004. – 224 с.

⁴ Нордстрем К. А., Риддерстралле Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2013. – 284 с.

⁵ Нильсон Г., Пастернак Б., Мендес Д. Семь типов корпоративной ДНК // Секрет фирмы. – 2004. – № 35. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/859965> (дата обращения: 12.05.2022).

⁶ Адизес И. На пороге управленческой революции // Harvard business review Россия. – 2017. – Январь–февраль. – С. 6–10.

⁷ Гиус А. де. Живая компания: рост, научение и долгожительство в деловой среде. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004. – 221 с.

- развитие способности чувствовать окружение, чтобы суметь вовремя адаптироваться к его изменениям;
- формирование сплоченности коллектива и идентичности как собственной индивидуальности;
- выработка терпимости, выраженной в способности строить конструктивные отношения с другими объектами внутри и вне себя;
- результативное управление собственным ростом и эволюцией компании.

Авторами еще одного взгляда на предприятие как живой организм являются Г. Нильсон, Б. Пастернак и Д. Мендес, сравнившие успешные компании и выделившие их общие черты положительных результатов, названные ими «ДНК компании»¹. А. Е. Крусс также использовал понятие «ДНК» применительно к чувству видения, ценностей и целей, которые делают организацию единой, полноценной². При этом перечисленные авторы в своих работах утверждают, что любая организация, подобно живому существу, состоит из множества взаимосвязанных частиц (работников, отношений, событий, решений, ресурсов), изменение состояния которых будет влиять на условия существования других в далеком или близком будущем.

Таким образом, система менеджмента предприятия, базирующаяся на пристальном внимании к ДНК компании, в процессе генерирования и реализации управленческих решений позволит руководителям определять, контролировать и повышать уровень ее устойчивости. По мнению Т. Шлика, исследование ДНК компании в содержательном контексте выступает «методом или средством, которое необходимо использовать для выявления трудностей, с которыми сталкивается организация в процессе своего развития, препятствующих ее эффективности, а также способов преодоления таких трудностей»³.

¹ Нильсон Г., Пастернак Б., Мендес Д. Семь типов корпоративной ДНК // Секрет фирмы. – 2004. – № 35. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/859965> (дата обращения: 12.05.2022).

² Крусс А. Е. В поисках ДНК эффективных организаций // Государственное управление. Электронный вестник. – 2007. – № 10. – URL: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2007/vipusk_10._mart_2007_g./kruss.pdf (дата обращения: 15.08.2021).

³ Schlick T. Jumpstart your service revolution: transform your company's dna and thrive in an age of disruption // Organizational DNA: diagnosing your organization for increased effectiveness / ed. by L. Harold, R. Silverman. – Palo Alto: Davies Black, 2018. – P. 101–123.

И. Адизес в своих трудах не только развивает теорию ДНК компании, но и переносит идею генетических кодов в плоскость управленческих решений¹. Этот автор, как и другие последователи данного подхода, считает, что все предприятия являются живыми организмами, которым свойственны схожие этапы жизненного цикла и похожие «возрастные» модели поведения. Такой подход позволяет выявить типичные и нетипичные болезни роста на конкретном этапе организационного развития, которые предстоит «лечить» руководителю. Подобная типичность и схожесть обуславливает соответствие каждого этапа роста промышленного предприятия определенному комплексу управленческих функций (удовлетворение потребностей, рациональное администрирование, предпринимательство и гармонизация) в такой приоритетности их реализации, чтобы можно было эффективно решать возникающие проблемы.

Обзор и критический анализ научных подходов, раскрывающих сущность понятия «система менеджмента предприятия», показывает, что при одновременном существовании управленческих подходов, идентифицированных как *функциональный, гуманистический, системный и эволюционный*, значение эндогенного восприятия управления предприятием в каждом из них если не уходит в прошлое, то сильно снижается. Ученые, специалисты наряду с практическими работниками, руководителями предприятий обоснованно считают, что основными факторами коммерческого успеха/неуспеха предприятия являются условия и обстоятельства, лежащие за рамками его организационных границ. Поэтому в системе менеджмента предприятия должна формироваться и акцентированно развиваться экзогенная основа управления, базирующаяся на учете целей и функций, определяющих позиции и статус предприятия во внешней среде. Соответственно этому должны измениться, в числе прочего, видение основного фактора и понимание сущности критерия оценки результативности менеджмента предприятия.

¹ Адизес И. На пороге управленческой революции // Harvard business review Россия. – 2017. – Январь–февраль. – С. 6–10.

1.2 Проблемы оценки результативности менеджмента предприятия и научные подходы к их решению

Оценка результативности менеджмента предприятия – традиционный инструмент из ряда наиболее важных средств, которыми пользуются руководители для создания условий достижения стратегических целей организации, повышения эффективности основных бизнес-процессов, упорядочения информационных потоков, мотивации персонала, наконец, для формирования положительного имиджа организации. Именно важность данного инструмента является основной причиной многочисленных научных исследований и подходов, в каждом из которых по-своему, оригинально ставится проблема оценки результативности менеджмента предприятия и предлагаются способы ее решения, начинающиеся с объяснения назначения и методических особенностей процесса оценки.

Понятие «оценка» имеет английское происхождение и присутствует в научном обороте несколько столетий, однако активно начало развиваться в теоретическом и методологическом аспекте с середины прошлого века, когда стало актуальным выявление различных особенностей ее проведения, а также объяснение ее целей и содержательного предназначения.

По мнению Р. Барасы, при правильном использовании оценка вносит огромный вклад в успех функционирования предприятия¹. Д. Стаффлбим и А. Шинкфилд полагают, что самым ранним сущностным предназначением оценки служит определение того, достигнуты ли цели и какова результативность. Одним из способов определения целевой результативности развития является сравнение характеристик исследуемого объекта с установленными стандартами или нормативами. Это, в свою очередь, объясняет, почему такие условия, как качество, сроки, стои-

¹ Barasa R. M. Influence of monitoring and evaluation tools on project completion in Kenya: a case of Constituency Development Fund projects in Kakamega County, Kenya. – Nairobi: University of Nairobi, 2014. – URL: http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/74126/Barasa_Influence%20of%20monitoring%20and%20evaluation%20tools%20on%20project%20completion%20in%20Kenya.pdf?sequence=3 (дата обращения: 02.02.2021).

мость, служат целевыми ориентирами. При этом любая оценка должна способствовать улучшению жизни общества, что придает высокую значимость решениям, принимаемым на ее основе¹.

Г. Преннуши и др.² также определяют оценку как процесс измерения прогресса в достижении целей. А. Хаммонд и др.³, Д. Ругг⁴, А. Нджама⁵ утверждают, что оценочные показатели должны позволять передать информацию о прогрессе в достижении эффектов, а также выявлять качество возникающих эффектов (положительных/отрицательных, запланированных/незапланированных и др.). Дж. Залл-Кусек и Р. Рист⁶ подчеркивают, что ориентация показателей на выявление прогресса и положительных эффектов позволяет определить и предпринять корректирующие меры, указывающие на необходимость углубленной оценки или обзора.

Д. Стаффлбим и К. Корин⁷ отмечают еще один важный аспект оценки – выявление ценности или достоинств исследуемого объекта в динамике. С. Фаннелл и П. Роджерс⁸ также уточняют, что оценка представляет собой получение информации о ценностях какого-либо объекта, которые могут конкурировать между собой. В качестве таких ценностей могут выступать надежность, эффективность, безопасность, простота использования и др. Поэтому тот, кто проводит оценку, дол-

¹ Stufflebeam D., Shinkfield A. Evaluation theory, models and applications. – San Francisco: Jossey-Bass, 2017. – 768 p.

² Prennushi G., Rubio G., Subbarao K. Monitoring and evaluation // A sourcebook for poverty reduction strategies / ed. by J. Klugman. – Washington: World Bank, 2001. – P. 105–130.

³ Environmental indicators: a systematic approach to measuring and reporting on environmental policy performance in the context of sustainable development / A. Hammond, A. Adriaanse, E. Rodenburg et al. – Washington: World Resources Institute, 1995. – 43 p.

⁴ Rugg D. An introduction to indicators / Joint United Nations Programme on HIV/AIDS. – Geneva: UNAIDS, 2010. – URL: https://www.unaids.org/sites/default/files/sub_landing/files/8_2-Intro-to-IndicatorsFMEF.pdf (дата обращения: 02.02.2021).

⁵ Njama A. W. Determinants of effectiveness of a monitoring and evaluation system for projects: a case of AMREF Kenya WASH programme. – Nairobi: University of Nairobi, 2015. – URL: http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/92952/Njama,%20Amos%20W_Determinants%20of%20effectiveness%20of%20a%20monitoring%20and%20evaluation%20system%20for%20projects,%20-%20a%20case%20of%20AMREF%20Kenya%20wash%20programme.pdf?sequence=3 (дата обращения: 03.02.2021).

⁶ Zall Kusek J., Rist R. Ten steps to a results-based monitoring and evaluation: a handbook for development practitioners. – Washington: World Bank, 2004. – 248 p. – ISBN 0-8213-5823-5.

⁷ Stufflebeam D., Coryn C. Evaluation theory, models and applications. – 2nd ed. – San Francisco: Jossey-Bass, 2014. – 800 p.

⁸ Funnell S., Rogers P. Purposeful program theory: effective use of theories of change and logic models. – Hoboken: Jossey-Bass, 2011. – 576 p. – ISBN 978-0-470-47857-8.

жен ясно представлять целевую ценность, по отношению к которой устанавливается текущая ценность объекта¹.

Н. Чипато² в своих работах говорил о том, что объектами оценки могут быть организации, отдельные лица, проекты, политика, продукты, оборудование, а также управление. Как следствие, объем оценки развития также всегда варьируется как в зависимости от объекта, так и от причин оценки и применяемых показателей.

Таким образом, при рассмотрении сущности процесса оценки менеджмента предприятия превалирует точка зрения о том, что ее основой является определение целевых параметров результативности менеджмента. Ко всему прочему, это требует понимания важности периодичности проведения оценки и ее содержания в соответствии с существующими типологиями.

В настоящее время можно выявить следующие типологии оценки. Так, в зависимости от намеченной цели³ и с учетом сроков проведения оценки выделяют следующие типы⁴:

- предварительная, реализуемая перед глобальными изменениями;
- промежуточная (формирующая), осуществляемая несколько раз в зависимости от информации, которую нужно собрать в процессе изменений;
- итоговая (суммирующая), реализуемая после завершения всех запланированных изменений, для определения уровня их интегрального воздействия.

¹ Frankel N., Gage A. M&E fundamentals: a self-guided mini-course. – Chapel Hill: Carolina Population Center, 2007. – URL: https://endvawnow.org/uploads/browser/files/M_E%20Fundamentals.pdf (дата обращения: 02.02.2021).

² Chipato N. Organisational learning and monitoring and evaluation in project-based organisations: thesis (MPhil). – Stellenbosch: Stellenbosch University, 2016. – 131 p. – URL: <https://scholar.sun.ac.za/handle/10019.1/98510> (дата обращения: 03.02.2021).

³ Omony A. B. Lectures in project monitoring and evaluation for professional practitioners. – Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing, 2015. – 244 p.

⁴ Tache F. Developing an integrated monitoring and evaluation flow for sustainable investment projects // *Economia. Seria Management*. – 2011. – Vol. 14, iss. 2. – P. 380–391; Gudda P. A guide to project monitoring and evaluation. – Bloomington: AuthorHouse, 2011. – 304 p.; Otieno F. The roles of monitoring and evaluation in projects // *2nd International Conference on Construction in Developing Countries: Challenges Facing the Construction Industry in Developing Countries*. – Gaborone, 2000. – P. 15–17; Project/programme monitoring and evaluation (M&E) guide / International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. – Geneva: IFRC, 2011. – URL: <https://www.ifrc.org/sites/default/files/2021-09/IFRC-ME-Guide-8-2011.pdf> (дата обращения: 02.02.2021).

В зависимости от лиц, ответственных за оценку, выделяют внутриорганизационный и внешнеорганизационный типы¹, а также оценку для одной заинтересованной стороны или для всех одновременно с целью расширения спектра принимаемых решений. При этом совместная оценка имеет многочисленные преимущества, в том числе повышенную достоверность за счет согласования и развития потенциала; обеспечивает обмен передовым опытом, инновациями; снижает операционные издержки и бремя управления; улучшает координацию и согласованность действий², повышает ответственность за счет более широкого участия сторон³.

В Руководстве по проектно-программному мониторингу и оценке Международной Федерации обществ Красного Креста⁴ выделены следующие типы оценки системы менеджмента:

- оценка в режиме реального времени, обеспечивающая быструю обратную связь для улучшения текущей ситуации;
- тематическая оценка, посвященная одной теме-цели или ценностному параметру;
- кластерная или отраслевая оценка, фокусирующаяся на эффектах от реализации изменений на одновременных площадках.

Все перечисленные типы оценок справедливы и для предприятия. Их можно рассматривать как своего рода иерархическую оценочную структуру принятия управленческих решений.

Кроме того, А. Омонио утверждает, что для каждого уровня оценок должны быть разработаны различные показатели, которые также могут быть типологизированы: входные показатели; показатели процесса или деятельности; показатели вы-

¹ Igbokwe-Ibeto C. J. Issues and challenges in local government project monitoring and evaluation in Nigeria: the way forward // European scientific journal. – 2012. – Vol. 8, iss. 18. – URL: <https://european-scientific-journal.org/index.php/esj/article/view/293> (дата обращения: 06.02.2021).

² 12 components monitoring and evaluation system strengthening tool / Joint United Nations Programme on HIV/AIDS. – Geneva: UNAIDS, 2009. – URL: https://www.unaids.org/sites/default/files/sub_landing/files/2_MERG_Strengthening_Tool_12_Components_ME_System.pdf (дата обращения: 08.02.2021).

³ Project/programme monitoring and evaluation (M&E) guide / International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. – Geneva: IFRC, 2011. – URL: <https://www.ifrc.org/sites/default/files/2021-09/IFRC-ME-Guide-8-2011.pdf> (дата обращения: 02.02.2021).

⁴ Там же.

пуска; показатели результатов; показатели воздействия¹. Так, входные показатели будут учитывать потребности в управлении изменениями и преобразованиями на предприятии; показатели процесса будут ориентированы на отображение обеспечения правильного выполнения запланированных мероприятий на каждом этапе преобразований системы менеджмента предприятия; показатели результатов имеют значение для оценки непосредственного достижения целей или эффектов.

Многообразие типов оценки результативности менеджмента предприятия определяет *вторую важную разработанную наукой проблему, а именно: какой должна быть логическая модель идентификации тех результатов, к которым стремится менеджмент*. В основе решения этой проблемы лежит разработка положений, описывающих **процесс оценки результативности менеджмента** предприятия. При этом, как отмечают Э. Карден и М. Элкин², названные положения сами по себе являются объектом оценки, критерием которой может служить, например, социальная ответственность³. В любом случае эти положения должны быть детально прописаны и, что важно для их практического использования, испытаны временем.

Суть процесса оценки результативности менеджмента с позиции западных специалистов и ученых во многом определяется требованиями к его свойствам. Отмечается три базовых свойства:

1. Полезность (ценность). Например, в классической модели М. Паттона⁴ основное внимание уделяется не методам оценки как таковой, а скорее полезности оценки, при этом подчеркивается, что оценки должны быть ориентированы на достижение результатов, которые могут быть использованы руководящими органами для разработки и совершенствования политики и программ развития⁵. В модели

¹ Omony A. B. Lectures in project monitoring and evaluation for professional practitioners. – Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing, 2015. – 244 p.

² Carden E., Alkin M. Evaluation roots: an international perspective // Journal of multidisciplinary evaluation. – 2012. – Vol. 8, iss. 17. – P. 102–118.

³ Christie C., Alkin M. An evaluation theory tree // Evaluation roots: a wider perspective of theorists' views and influences / ed. by M. Alkin. – 2nd ed. – Thousand Oaks: SAGE, 2013. – P. 13–65.

⁴ Patton M. Utilization-focused evaluation. – 4th ed. – Thousand Oaks: SAGE, 2008. – 688 p.

⁵ Evaluation theories and approaches; relevance for Aboriginal contexts / I. Katz, B. J. Newton, B. Shona, M. Raven. – Sydney: Social Policy Research Centre, 2016. – URL: <https://www.aboriginalaffairs.nsw.gov.au/conversations/ochre/reports/Evaluation-theories-and-approaches-relevance-for-Aboriginal-contexts.pdf> (дата обращения: 02.02.2021).

М. Паттона сделан акцент на эффективном использовании результатов оценки при принятии решений и разработке политики, что привело к выделению таких оценочных критериев, как полезность (обеспечение актуальности и использования); осуществимость (реалистичность, разумность, дипломатичность и бережливость); уместность (этическая, юридическая и уважительная) и точность (технически достаточная для определения достоинств или ценности)¹.

2. Инструментальность (возможности методов оценки). По мнению У. Шейдиша², от возможностей методов зависит построение выводов в рамках ограничений оценки. Например, исследователи, которые используют лишь качественные методы, не могут установить причинно-следственную связь между наблюдаемым результатом и самим изменением, поскольку причинно-следственная связь может быть установлена только с помощью экспериментального проектирования. Важным моментом, по мнению Т. В. Калиты, является сравнение оцениваемой структуры показателей за определенный период с нормативом³. Выбор этого норматива является сложной задачей, так как система менеджмента промышленного предприятия уникальна и существует лишь в рамках его границ, неотделима от системы производственных отношений, реализации продукции и др. Это служит обоснованием того, что все методики оценки системы менеджмента промышленного предприятия проводятся в основном в контексте многоуровневого описания объекта исследования, в виде иерархической структуры: системы управления; управления объектом (подразделением); управления функциональными областями; управления ресурсами; управления трудом исполнителей⁴.

¹ Patton M. Utilization-focused evaluation. – 4th ed. – Thousand Oaks: SAGE, 2008. – 688 p.

² Shadish W. Presidential address: evaluation theory is who we are // American journal of evaluation. – 1998. – Vol. 19, iss. 1. – P. 1–19.

³ Калита Т. В. Проблемы оценки качества управления предприятий // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по материалам XXIX Междунар. заоч. науч.-практ. конф. – Новосибирск: СибАК, 2013. – С. 79–86.

⁴ Винокуров В. А., Винокуров А. А. Качество управления как фактор укрепления рыночных позиций предприятия // Стандарты и качество. – 2005. – № 12. – С. 68–73.

3. Целенаправленность (ориентация на результат). М. Скривен еще в 1967 г., утверждал, что оценка без результата не является оценкой¹. Иными словами, важно, чтобы процесс оценивания осуществлялся с заранее определенным смыслом и имел направленность на достижение заданной цели. Это, помимо прочего, позволяет выявлять успешность/неуспешность управленческих решений при формировании отчетов по результатам оценки, на что обращают внимание Д. Стаффлбим и К. Корин². М. С. Мотышина и С. В. Князев считают, что процессы оценки результатов должны рассматриваться в контексте функционирования системы менеджмента по таким параметрам, как скорость принятия решений, затраты на разработку и отдача от управленческих решений в контексте «вход – выход»³. В этой части также следует отметить наличие нормативных технологий осуществления процесса оценки эффективности системы менеджмента промышленного предприятия. Главное во всех технологиях – четкое представление о последовательности и содержании обязательных оценочных действий: интервьюирование руководителей и ключевых работников; обработка результатов опросов; анализ показателей финансово-экономических показателей деятельности предприятия, обобщение выводов и разработка рекомендаций по повышению эффективности⁴.

Обобщая вышесказанное, сформулируем определение, которым будем руководствоваться в дальнейших исследованиях: *процесс оценки результативности системы менеджмента предприятия есть упорядоченная последовательность действий, выполняемых с использованием совокупности средств, обладающих определенными свойствами, для решения оценочных задач в отношении фактов, позволяющих сделать заключение о степени достижения поставленных целей менеджмента предприятия.*

¹ Scriven M. The methodology of evaluation // Perspectives of Curriculum Evaluation / ed. by R. Tyler, R. Gagné, M. Scriven. – Chicago: Rand McNally, 1967. – P. 39–83.

² Stufflebeam D., Coryn C. Evaluation theory, models and applications. – 2nd ed. – San Francisco: Jossey-Bass, 2014. – 800 p.

³ Мотышина М. С., Князев С. В. Оценка эффективности менеджмента предприятия // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 4 (36). – С. 114–115.

⁴ Отчет по внутреннему аудиту Системы управления нефтегазовыми активами (СУНА) / Лукойл Оверсиз Холдинг Лтд. – М., 2007. – 111 с.

Основной же проблемой идентификации результатов, к которым стремится менеджмент, является определение собственно показателей-индикаторов, выражающих эти результаты для последующей оценки результативности менеджмента. В этой части менеджмент и экономическая наука имеют широчайший спектр концептуальных решений, которые автором сведены по ряду признаков в следующий ряд методических подходов.

В рамках эндогенного подхода к результативности системы менеджмента в период 1970–1990-х годов в качестве оценки результативности использовался показатель «экономическая эффективность», отражающий, за счет какого объема затрат ресурсов достигаются поставленные цели¹. Если обратиться к более ранним идеям П. Друкера, то очевидным становится понимание эффективности как комплексной и структурированной характеристики деятельности организации, многоаспектно отражающей успех ее развития в достижении запланированных результатов с минимально возможными издержками². При этом задача ее оценки сводится к идентификации показателей, которые будут измерять эффективность функционирования организации на рынке и быть следствием эффективного управления.

И. М. Сыроежин отмечает, что эффективность системы менеджмента указывает на установление рационального режима работы производственной системы³. Л. Г. Соколова и В. А. Оглоблин считают, что каждое предприятие само должно разрабатывать систему показателей эффективности функционирования системы менеджмента, учитывающую специфику его деятельности. Однако часто в отношении предприятий используется показатель экономической эффективности, тождественный показателю «производственная эффективность», так как оценка управленческих решений происходит на базе измерения производительности труда, выявления дополнительных капитальных вложений, установления срока окупаемости, идентификации себестоимости единицы продукции, расчета объемов производства

¹ Кнышова Е. Н. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 304 с.

² Друкер П. Эффективное управление: экономические задачи и оптимальные решения: пер. с англ. – М.: Фаир-пресс, 2003. – 285 с.

³ Сыроежин И. М. Планомерность. Планирование. План: теоретические очерки). – М.: Экономика, 1986. – 247 с.

продукции и объемов прибыли¹. В то же время, как отмечает Е. Ю. Кузнецова, крупные предприятия входят в состав государственных корпораций и в принятии управленческих решений во многом зависят от корпоративной политики².

Э. М. Коротков рассматривает эффективность системы менеджмента в двух аспектах. Первый – производственный, включает в себя оценку совокупности таких показателей, как действенность, экономичность, качество, прибыльность, продуктивность, качество трудовой жизни, инновационная активность. Второй – экономический, представляет собой несколько соотношений: между затратами на управление и прибылью организации, между затратами на управление и общими затратами организации, между затратами на управление и количеством или объемом выпускаемой продукции или услуг и т. п.³ При этом следует отметить, что, согласно первому подходу, в качестве показателя эффективности понимается результативность системы менеджмента промышленного предприятия, имеющая отношение к организации производственной деятельности. Однако данный оценочный подход не отражает функциональную роль самого управленческого персонала в достижении желаемых результатов промышленного предприятия.

В. Ж. Дубровский, Е. М. Иванова и Н. В. Чупракова отмечают, что увеличение объемов производства в качестве генеральной цели предприятия обуславливает применение таких показателей, как производительность труда и фондоотдача для оценки эффективности управленческих решений, находящихся свое отражение в том числе в стратегических планах и программах диверсификации производства промышленного бизнеса⁴.

А. П. Егоршин предлагает проводить оценку системы менеджмента на базе выявления экономической, социальной и организационной эффективности, вклю-

¹ Соколова Л. Г., Оглоблин В. А. Методы оценки менеджмента промышленных предприятий // Проблемы современной экономики. – 2018. – № 1 (65). – С. 48–50.

² Кузнецова Е. Ю. Организация кооперационных взаимоотношений с использованием цифровых технологий // Предприятие в условиях цифровой трансформации: экономика и управление: монография / Я. П. Силин, А. Н. Головина, Е. Л. Андреева [и др.]; под ред. Я. П. Силина. – Екатеринбург: ТРИКС, 2021. – С. 219.

³ Коротков Э. М. Концепция российского менеджмента. – М.: ДекА, 2004. – 896 с.

⁴ Дубровский В. Ж., Иванова Е. М., Чупракова Н. В. Проблемы оценки эффективности деятельности предприятий ОПК // Journal of new economy. – 2019. – Т. 20, № 5. – С. 92–107.

чающей в том числе определение производительности труда и качества трудовой жизни¹. М. С. Мотышина и С. В. Князев предлагают рассматривать оценку функционирования системы менеджмента предприятия в контексте измерения соотношения итоговых показателей деятельности организации к затратам на управление; соотношения организации процесса управления к затратам на управление и эффективности функционирования отдельных подсистем управления с учетом их сбалансированности, распределения прав и центрированности управленческих решений². Кроме того, С. Н. Яшин и К. С. Шибанов отмечают необходимость оценки клиентоориентированности управления на предприятии³.

Г. В. Панина и А. В. Артемьева считают, что оценка эффективности системы менеджмента методологически должна опираться на увязку показателей эффективности производства с показателями эффективности управления, при этом последние должны учитывать вклад всех уровней управления⁴. Подобной точки зрения придерживаются А. Ю. Стуров и М. С. Кувшинов⁵.

В период с конца 1990-х годов по настоящее время в качестве оценочного показателя активно стала использоваться *результативность системы менеджмента, отражающая степень достижения поставленных целей*. П. Друкер отмечал, что результативность выступает следствием того, что делаются правильные вещи, т. е. удовлетворяющие потребности покупателей на рынке и соответствующие поставленным целям. Поэтому систему менеджмента промышленного предприятия можно считать результативной, если:

¹ Егоршин А. П. Основы менеджмента. – 2-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2008. – 318 с.

² Мотышина М. С., Князев С. В. Оценка эффективности менеджмента предприятия // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 4 (36). – С. 114–115.

³ Шибанов К. С., Яшин С. Н., Методы оценки клиентоориентированного управления производством // Творчество молодых – родному региону: сб. материалов VIII Регион. межвуз. науч.-практ. конф. (Выкса, 23 апреля 2021 г.). – Казань: Бук, 2022. – С. 96–109.

⁴ Панина Г. В., Артемьева А. В. К вопросу об оценке эффективности менеджмента // Актуальные вопросы экономических наук: сб. материалов LVII Междунар. науч.-практ. конф. (Новосибирск, 10 марта 2017 г.) / под общ. ред. С. С. Чернова. – Новосибирск: Центр развития научного сотрудничества, 2017. – С. 44–51.

⁵ Стуров А. Ю., Кувшинов М. С. Подход к оценке экономической эффективности информационно-управляющих систем // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2020. – Т. 14, № 3. – С. 108–116.

- промышленное предприятие достигло поставленной цели;
- полученные результаты связаны с удовлетворением рыночной потребности;
- сформулирована новая цель и созданы условия для дальнейшего развития промышленного предприятия;
- достигнута результативность по каждому виду функционального управления.

М. В. Кислинская предлагает исследовать результативность управления с позиции установления степени соответствия системы менеджмента, представляющей собой совокупность процессов, внешним и внутренним условиям бизнес-среды для достижения целей предприятий путем удовлетворения потребностей потребителей¹.

В предложенном наукой разнообразии эндогенных подходов к способам отображения результативности получили определенное развитие следующие.

Подход «функциональная результативность». По мнению Дж. Гибсона и его коллег, система менеджмента должна быть ориентирована на результат, проявляющийся в результативности деятельности предприятия, достигаемой за счет выстраивания организационных структур, соответствующих поставленным задачам развития предприятия и обеспечивающих их функционирование на практике². Такое понимание системы менеджмента позволяет сводить оценку его результативности к оценке управленческих функций, взаимосвязанных в рамках технологических процессов производства, функций управленческих кадров, а также степени достижения поставленных целей предприятия³. Тогда имеется необходимость выделения и измерения конкретных функций, что требует разработки соответствующей методики оценки функциональной результативности системы менеджмента промышленного предприятия. Так, оцениваемые функции должны оказывать существенное влияние на достижение поставленных целей. Кроме того, данные функции должны быть сгруппированы так, чтобы в процессе их оценки можно

¹ Кислинская М. В. Оценка систем управления как инструмент повышения конкурентоспособности промышленных предприятий: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Самара, 2011. – 172 с.

² Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х. мл. Организации: поведение, структура, процессы: пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.

³ Оглоблин В. А. Алгоритм формирования комплексной функции кадрового менеджмента для оценки его результативности // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – № 5 (99). – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29206492>.

было определить тренд приобретаемых предприятием конкурентных преимуществ при условии их высокой результативности.

Д. В. Маслов, П. Ватсон и Н. Чилиши разработали оценочную модель управленческих функций, диагностирующую уровень развития системы менеджмента организации в контексте действующих внутри нее коммуникаций¹.

Ф. Кросби разработал систему оценки функций менеджеров, позволяющую дать характеристику зрелости на базе 25 критериев, отражающих результативность планирования, организации, мотивации, контроля и координации².

Согласно М. Л. Разу, оценка системы менеджмента предприятия может быть проведена на основе анализа результативности функций управления, где необходимо исследовать³:

- достижимость обозначенных целей развития предприятия путем реализации управленческих функций;
- содержание и объем выполняемых работ по каждой функции и по уровням управления;
- соответствие прав и обязанностей административно-управленческого аппарата предприятия;
- организацию функционального распределения по структурным подразделениям предприятия;
- взаимозависимость и отношение управленческих функций между собой.

Подход «системная результативность развития». Э. М. Коротков в своих работах предлагает оценку результативности системы менеджмента проводить в контексте выделения ее основных элементов «вход – процесс – выход» и измерять степень ее адаптивности к условиям внешней среды⁴.

¹ Watson P., Chileshe N., Maslow D. A new model for obtaining sustainable competitive advantage // Construction industry development 2nd postgraduate conference. – Cape Town, 2004. – P. 129–141.; Маслов Д., Ватсон П., Чилиши Н. Функциональная модель оценки // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 3. – С. 24–28; Маслов Д. В. Функциональная модель оценки менеджмента как инструмент совершенствования системы управления // Управление качеством. – 2007. – № 1. – С. 32–37.

² Crosby P. Quality is free: the art of making quality certain. – New York: McGraw-Hill, 1979. – 330 p.

³ Менеджмент / под ред. М. Л. Разу. – 3-е изд., стер. – М.: КноРус, 2011. – 480 с.

⁴ Коротков Э. М. Концепция российского менеджмента. – М.: ДекА, 2004. – 896 с.

Согласно Н. А. Лукашук, оценка системы менеджмента промышленного предприятия должна проводиться комплексно с учетом результативности функционирования ее подсистем, которые обозначены автором как¹:

– целевая, обеспечивающая выпуск конкурентоспособной продукции, имеющей спрос на национальном и международных рынках, на базе более рациональных производственных технологий;

– обеспечивающая, отвечающая за рациональное использование материальных, трудовых, информационных, финансовых и других видов ресурсов;

– функциональная, под которой понимается взаимодействие всех структурных подразделений в цепочке создания наукоемкой продукции;

– управляющая, обеспечивающая разработку и принятие оперативных решений, в том числе касающихся запуска инновационных проектов и процессов.

При этом сама оценка системы менеджмента промышленного предприятия сводится к получению интегрированного показателя, отражающего формирование конкурентного потенциала на основе учета уровня развития всех представленных выше управленческих подсистем.

В. Г. Тимирясов, Т. В. Тишкина и Л. М. Рабинович в своей работе отмечают, что результативность системы менеджмента необходимо рассматривать через призму эффектов, которые формируются управляемой и производственной подсистемами, управляющей и управляемой подсистемами, а также эффективности управленческих решений².

М. Е. Просвирина предлагает проводить оценку результативности в контексте цепочки создания ценности и выделенных групп требований, предъявляемых к системам управления, выраженных через призму широкого ряда оценочных показателей, которые в конечном счете должны быть сведены в один интегрированный показатель³.

¹ Лукашук Н. А. Комплексная оценка производственного менеджмента предприятия // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. – 2015. – № 7 (180). – С. 257–263

² Тимирясов В. Г., Тишкина Т. В., Рабинович Л. М. Система менеджмента предприятия: оценка эффективности: монография. – Казань: Познание, 2009. – 182 с.

³ Просвирина М. Е. Разработка методов комплексной оценки системы менеджмента качества предприятия: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2004. – 221 с.

А. Г. Тысленко для оценки результативности системы менеджмента промышленного предприятия предлагает анализировать существующие проблемы организационной структуры управления. Для этого выделяются и исследуются показатели со своими производными, касающимися функциональной манипуляции и некорректной трансляции управляющих решений¹.

Согласно Н. И. Меркушовой, оценка системы менеджмента включает анализ способности системы менеджмента достигать поставленные количественные и качественные цели, поддерживать и улучшать функционирование выделенных объектов управления, а также способности системы к саморазвитию².

Подход «устойчивая результативность развития». Идея устойчивой результативности развития системы менеджмента предприятия прослеживается на примере жизненного цикла организации, составляющего основу ее эволюции. Известные концептуальные модели этой кривой И. Адизеса³ и Л. Грейнера⁴ говорят о том, что развитие возможно через своевременное устранение проблем на каждом этапе жизненного цикла. Поэтому угрозы, проблемы и кризисы являются своеобразными источниками развития предприятия при условии, что руководитель со своей командой специалистов умеет их вовремя выявлять, анализировать и устранять путем целенаправленного управленческого воздействия эндогенного характера, связанного с реализацией организационных изменений.

Иными словами, получение устойчивой результативности развития системы менеджмента предприятия представляет собой совокупность методов управления, с помощью которых реализуется процесс воспроизводства как необратимое, закономерное, направленное поступательное движение, представляющее собой непрерывный спиралевидный процесс, протекающий в условиях постоянно меняющихся

¹ Тысленко А. Г. Менеджмент. Организационные структуры управления. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 319 с.

² Меркушова Н. И. Оценка результативности интегрированной системы менеджмента // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 1 (41). – С. 124–127.

³ Адизес И. На пороге управленческой революции // Harvard business review Россия. – 2017. – Январь–февраль. – С. 6–10.

⁴ Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Менеджмент. – 2002. – № 4. – С. 76–94.; Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow // Harvard business review. – 1972. – July–August. – P. 37–46.

факторов внешней и внутренней среды. Само предприятие понимается как совокупность подсистем, обладающих свойствами подвижности, регулируемости, гибкости, зависящими от организационной структуры предприятия, квалификации и мотивации персонала, а также источников финансирования. При этом результативность развития системы менеджмента зависит от верного выделения системообразующих и вспомогательных подсистем, определения их устойчивых взаимосвязей с элементами внешней среды, организации воспроизводственной сбалансированности, обеспечения внутренней консолидации и координации, учета рыночных сигналов и проявления социальной ответственности¹.

Р. Каплан и Д. Нортон предложили систему сбалансированных показателей, отражающих четыре измерения результативности развития: финансовую, технологическую, операционную, а также удовлетворенности клиентов в продукции². А. А. Белецкий также отмечает, что на основе причинно-следственных связей результативность развития системы менеджмента проявляется в следующих аспектах: финансовом; деловой активности предприятия, в том числе бизнес-процессах; обучении и креативном развитии персонала, а также отношении клиентов и положении на рынке³. Схожую точку зрения высказывает З. О. Гукасян, отмечая, что результативность развития системы менеджмента проявляется в обеспечении равновесия и сбалансированности экономических интересов⁴.

А. М. Букреев и Е. Н. Рыжков видят достижение устойчивой результативности развития в решении проблем разбалансированности и несоответствия внутренней системы предприятия с условиями внешней бизнес-среды. Они утверждают, что сначала необходимо стабилизировать финансово-экономическое состояние организации путем активизации внутреннего потенциала, а затем предприятию необ-

¹ Черкасова А. Б. Теоретические подходы к формированию механизма устойчивого развития предприятий приборостроения // Транспортное дело России. – 2011. – № 8. – С. 198–199.

² Kaplan R., Norton D. The balanced scorecard – measures then drive performance // Harvard business review. – 1992. – January–February. – P. 71–79.

³ Белецкий, А. А. Система комплексной оценки эффективности менеджмента // Финансы и кредит. – 2010. – № 34(418). – С. 46–52.

⁴ Гукасян З. О. Формирование системы оценки качества управления на предприятии на принципах равновесия экономических интересов: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Краснодар, 2008. – 157 с.

ходимо перейти на интенсивный путь инновационного развития¹. Схожего мнения придерживаются О. В. Трофимов и его коллеги².

С. А. Рассветов и А. Н. Ершов в качестве факторов, влияющих на устойчивую результативность развития, выделяют: финансовые, связанные с платежеспособностью и автономностью активов и пассивов; организационные, касающиеся организационно-правовой формы и вида управленческой структуры предприятия; производственные, представленные совокупностью технологий, оборудования, площадок и инфраструктурой; кадровые, отражаемые в квалификации и креативности персонала; информационное, связанные с применением современных цифровых инструментов. При этом система менеджмента должна быть направлена на постоянное улучшение перечисленных выше факторов и тем самым обеспечивать формирование резервов предприятия по этим направлениям (технический, кадровый, материальный, инвестиционный и др.)³.

Е. Б. Гаффорова, И. В. Миланич и Н. И. Меркушова разработали 3D-модель интегрированной оценки результативности развития системы менеджмента предприятия. Основными ее оценочными элементами являются уровни управления (исполнители, руководители и структурные подразделения), функции управления (планирование, организация, контроль и анализ, мотивация и совершенствование) и объекты управления (продукция/услуги, процессы, ресурсы, адаптация)⁴.

В. А. Винокуров и А. А. Винокуров видят технологию оценки развития системы менеджмента в определении целевой задачи предприятия; выборе показателей рыночного роста предприятия, идентифицирующих его потенциал, моделировании архитектуры показателей и их соответствующей оценки⁵.

¹ Букреев А. М., Рыжков Е. Н. Этапы и цели механизма управления устойчивого развития // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2011. – Т. 7, № 2. – С. 74–75.

² Трофимов О. В., Фролов В. Г., Захаров В. Я. и др. Факторы сбалансированного развития сложных экономических систем производственной сферы и сферы услуг в соответствии с концепцией Индустрия 4.0 // Креативная экономика. – 2018. – Т. 12, № 10. – С. 1531–1548.

³ Рассветов С. А., Ершов А. Н. Исследование резервов управления устойчивым развитием промышленного предприятия // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2012. – № 7(111). – С. 125–128.

⁴ Гаффорова Е. Б., Миланич И. В., Меркушова Н. И. Система управления как конкурентное преимущество. – Владивосток: ТГЭУ, 2011. – 216 с.

⁵ Винокуров В. А., Винокуров А. А. Качество управления как фактор укрепления рыночных позиций предприятия // Стандарты и качество. – 2005. – № 12. – С. 68–73.

О. В. Шаламова считает, что система менеджмента предприятия, ориентированная на достижение его устойчивого развития, должна состоять из нескольких управленческих подсистем, одна из которых ориентирована на сохранение текущих позиций на рынке с опорой на используемые ранее методы управления; вторая – на обеспечение плановой результативности; следующая – на управление развитием международной деловой активности предприятия и последняя – на управление инновационностью организации, связанной с созданием новой продукции, запуском новых технологий, выходом на новые рынки и т. д.¹ По мнению исследователя, совокупность этих управленческих подсистем будет формировать и наращивать потенциал предприятия, который при активизации обеспечит долгосрочное развитие организации в устойчивой форме своего проявления. Схожей точки зрения придерживаются Е. П. Третьякова и М. С. Кувшинов².

Как видим, эндогенный подход к оценке результативности системы менеджмента предприятия хотя и опирается на набор преимущественно внутрисредовых показателей, тем не менее не может игнорировать важность показателей, характеризующих адаптационные способности предприятия, его устойчивость к изменениям внешних условий. Таким образом, в значительной степени пересекаясь с *экзогенным подходом к оценке результативности системы менеджмента предприятия*, данный подход базируется, с одной стороны, на понимании значения фактора устойчивого развития общества для жизнедеятельности любой организации. Такая идея заложена в докладе Г. Х. Брундтланд для Международной комиссии по окружающей среде в контексте положения о важности удовлетворения потребностей настоящего времени, не ставящем под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные *потребности*³. С другой стороны, данный подход основан на понимании социальной ответственности бизнеса и мораль-

¹ Шаламова О. В. Формирование системы управления устойчивым развитием промышленных предприятий // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2013. – № 4 (52). – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=19104780> (дата обращения: 12.08.2021).

² Третьякова Е. П., Кувшинов М. С. Организационный потенциал предприятия: сущность и методология исследования. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 252 с.

³ Наше общее будущее: докл. Междунар. комис. по окружающей среде и развитию: пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 371 с.

ном кодексе менеджера, который был представлен в соответствующем Манифесте 1973 г. на Европейском симпозиуме менеджеров в г. Давосе¹. Данный документ обращает внимание управленцев на включение более широкого ряда показателей в процессы измерения результатов деятельности предприятий. Ориентир на максимизацию прибыли, обеспечивающий удовлетворение интересов собственников, должен быть трансформирован в ориентир на ответственность перед обществом. Поэтому оценка результативности должна позволять выявить сбалансированное развитие общества по всем приоритетным направлениям.

Первостепенную значимость здесь имеет удовлетворение потребности населения в экологических благах, а также ограничение антропогенного воздействия. Система менеджмента предприятия призвана обеспечивать его развитие в условиях сохранения окружающей природной среды. В этом случае необходимо интегрированно исследовать экологические и социальные последствия функционирования промышленного предприятия. При этом саму систему менеджмента следует оценивать как совокупность мероприятий, методов и средств управления целенаправленным движением денежных, имущественных и интеллектуальных ценностей, инвестируемых не только в производство, но и в улучшение качества жизни персонала предприятия и обеспечение экологически безопасной максимизации чистой прибыли². Площадкой реализации этих решений служат процессы внедрения новых экологичных технологий, модернизация производственных мощностей, изменение производственного аппарата и др., которые также следует оценивать в контексте их вклада в обеспечение устойчивого развития общества.

А. Г. Коряков считает, что обеспечить сбалансированное развитие общества можно путем постепенного и непрерывного социально-экономического развития предприятия, соответствующего законам эволюции общества и сохранения природы³. Поэтому исследователь предлагает оценивать систему менеджмента с пози-

¹ Davos Manifesto 1973: A code of ethics for business leaders. – URL: <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-1973-a-code-of-ethics-for-business-leaders> (дата обращения: 18.10.2021).

² Панова С. А. Формирование механизма управления устойчивым развитием предприятия. Цели системы управления // Российское предпринимательство. – 2003. – Т. 4, № 8. – С. 78–82.

³ Коряков А. Г. Механизмы управления устойчивым развитием промышленного предприятия // Транспортное дело России. – 2012. – № 4. – С. 52–54.

ции выявления степени согласования интересов собственников предприятия и населения, а также степени сбалансированности и пропорциональности развития подсистем предприятия, обеспечивающих своей связностью целостность организации. Схожая позиция присутствует в работах И. Н. Ткаченко, А. И. Татаркина и О. А. Романовой, которые целью предприятия видят создание ценности развития в широком плане, для чего необходимо уважать интересы всех участников производственного процесса¹. При этом оценка развития системы менеджмента предприятия должна проводиться с позиции выявления степени демократичности управления и измерения результативности корпоративных институтов управления.

А. И. Бородин и Е. В. Катков видят значение предприятия в способности выпускать установленный ассортимент продукции в запланированных объемах, обеспечивать конкурентные преимущества и поддерживать равновесную результативность по экономическому, социальному и экологическому направлениям удовлетворения потребностей общества. Поэтому авторы предлагают через систему менеджмента оценивать организационную трансформацию, направленную на совершенствование технологических цепочек на базе использования новых проектно-конструкторских разработок, а также выявлять результативность продуктовых, технологических, производственных и иных видов нововведений на предприятии².

При этом, как отмечают С. Н. Яшин и К. С. Шибанов, необходимым элементом для принятия руководством предприятия решений по развитию является выбор стратегии увеличения клиентоориентированности. Предложенный ими инструмент обоснования выбора опирается на предложенные методы оценки клиентоориентированности производства и потенциала ее улучшения, экономическим

¹ Ткаченко И. Н. Анализ концепций оценивания вклада стейкхолдеров, или к вопросу о стейкхолдерской стоимости // Новые тенденции в развитии корпоративного управления и бизнеса: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 9 ноября 2017 г.). – Екатеринбург: УрГЭУ, 2017. – С. 93–99; Татаркин А. И., Романова О. А., Ткаченко И. Н. Становление и развитие внутрифирменных институтов корпоративного управления (опыт регионального исследования) // Экономическая наука современной России. – 2000. – № 3–4. – С. 22–34.

² Бородин А. И., Катков Е. В. Концепция стратегии управления устойчивым развитием промышленных предприятий // Основы экономики, управления и права. – 2014. – № 3 (15). – С. 30–38.

смыслом которых является определение характеристики комплексного развития предприятия как необходимого фактора его обеспечения¹.

Д. С. Кондаурова уточняет, что управление предприятием в целях обеспечения сбалансированного развития общества включает решения в рамках четырех видов корпоративных политик: экономической, социальной, экологической и внешнеэкономической. Важными показателями результативности здесь служат соответствующие политикам индикаторы, которые сопоставляются во времени для обеспечения анализа динамического развития организации².

В. И. Маевский считает, что промышленные предприятия являются ядром саморазвития российских регионов, так как способны воспроизводить самих себя и создавать орудия труда для других отраслей народного хозяйства³. Это значит, что получение прибыли не является конечной целью системы менеджмента промышленного предприятия. В условиях изменений глобальных рынков возрастает значение результативности экзогенного характера, связанной с достижением устойчивых темпов экономического роста региона, где располагается промышленное предприятие, с формированием территориальных источников самофинансирования экономического развития и обеспечения устойчивого социально-экономического роста региона⁴. В рамках такого подхода результативность системы менеджмента связывают с приоритетами будущих поколений и качественно новым типом развития общества. Таким образом, экзогенная результативность развития системы менеджмента предприятия в современных условиях хозяйствования обеспечивается:

– рациональным использованием ресурсов и применением инновационных ресурсосберегающих технологий в процессе производства, что сохраняет ресурсный баланс региональной экосистемы;

¹ Шибанов К. С., Яшин С. Н. Инструменты управления клиентоориентированностью производственных компаний // Творчество молодых – родному региону: сб. материалов VIII Регион. межвуз. науч.-практ. конф. (Выкса, 23 апреля 2021 г.). – Казань: Бук, 2022. – С. 109–120.

² Кондаурова Д. С. Механизм управления устойчивым развитием промышленных предприятий: этапы и факторы влияния // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 18. – С. 92–95.

³ Маевский В. И. О началах экономической генетики (концептуальные подходы) // Вопросы экономической генетики. – М.: Ин-т экономики РАН, 2008. – С. 11.

⁴ Рябов В. М. Устойчивое развитие промышленных предприятий в современных условиях // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2011. – № 4 (18). – С. 271–273.

– экологической безопасностью производства, исключаяющей негативное влияние на состояние региональной экосистемы;

– реализацией социальных инвестиций, направленных на повышение уровня образования и сохранение здоровья работников и членов их семей, что способствует росту средней продолжительности жизни, снижению смертности населения в регионе¹;

– поддержкой высокого уровня доходов работников, влияющих на их качество жизни, тем самым гарантируя минимум жизненных благ².

Практическая реализация представленных мероприятий возможна при наличии функционально состоятельной системы менеджмента предприятия, которая одновременно способна генерировать и воплощать результативные управленческие решения в производственной, инновационной, социальной, экологической подсистемах с учетом обеспечения не только внутреннего благосостояния, но и благосостояния населения территории размещения. С этой точки зрения представляют интерес работы, в которых оценка результативности менеджмента предприятия обобщает объекты оценки таким образом, что становится очевидной правомерность отнесения этих подходов к отдельной категории эндогенно-экзогенного подхода.

Главное в *эндогенно-экзогенном подходе к оценке результативности системы менеджмента предприятия* – признание того факта, что, хотя у управленческого решения есть внутренняя цель, ее достижение имеет индивидуальные внешние последствия. По нашему мнению, синтез эндогенного и экзогенного подходов к оценке результативности системы менеджмента предприятия есть наиболее актуальный, востребованный обществом результат эволюции теории и практики менеджмента.

Результат систематизации научных подходов к оценке результативности системы менеджмента предприятия представлен в таблице 3.

¹ Ефремова Т. М. Социально-экономический потенциал общественного здоровья // Отечественный журнал социальной работы. – 2009. – № 3. – С. 35–40.

² Гребенников В. Г., Пчелинцев О. С., Шаталин С. С. Интенсификация общественного производства: социально-экономические проблемы. – М.: Политиздат, 1987. – 286 с.

Таблица 3 – Содержание основных научных подходов к оценке результативности системы менеджмента предприятия

Характеристика	Эндогенный подход	Экзогенный подход
Направленность	Обеспечение внутренней экономической, функциональной, системной, устойчивой результативности на всех этапах жизненного цикла продукции	Обеспечение внешней результативности, выраженной в устойчивом развитии общества на территории размещения предприятия
Цели оценки	Выявление степени гармонизации внутренних целей промышленного предприятия на всех уровнях по вертикали (управления) и горизонтали (структурных подразделений) для обеспечения благосостояния предприятия	Выявление степени гармонизации целей на уровне отношений стейкхолдеров предприятия в интересах развития территории его размещения
Принципы оценки	Постоянность проведения, образующее спиралевидную цикличность оценивания управленческих решений по развитию внутренней системы	Постоянное измерение вклада менеджмента предприятия в решение вопросов развития внешней бизнес-среды
Функции оценки	Совершенствование функций и процессов управления производством	Развитие социальной и экологической функций предприятия
Ограничительный параметр	Время и внутреннее пространство (предприятие в определенных организационных границах)	Время и внешнее пространство (территория размещения: муниципальное образование, регион)
Применимость оценки	<p><i>Корпоративный уровень</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Организационное обеспечение устойчивого развития предприятия, устранение типичных и нетипичных проблем на этапах жизненного цикла и принятия рациональных управленческих решений. 2. Методическое обеспечение сопровождения внедрения нововведений в организацию производства и управление предприятием. 3. Создание условий для формирования адаптационного поведения предприятия 	<p><i>Территориальный уровень</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение саморазвития региона, в котором размещено предприятие, и самостоятельного решения проблем территории на местах. 2. Обеспечение участия предприятия в деятельности парковых структур в качестве ядра. 3. Адаптация территории к изменяющимся нормам поведения хозяйствующих субъектов
Итоговый эффект оценки	Обеспечение устойчивого и сбалансированного развития предприятия, сопровождающегося ростом показателей внутренней результативности системы менеджмента	Обеспечение устойчивого и сбалансированного развития региональной экосистемы, сопровождающегося ростом показателей внешней результативности системы менеджмента промышленного предприятия
	↓	↓
Синтез	<i>Эндогенно-экзогенный подход</i>	
	↓	
	<i>Комплексная результативности системы менеджмента предприятия</i>	
Примечание – Составлено автором.		

1.3 Функциональная состоятельность как фактор и критерий результативности системы менеджмента предприятия

Эндогенно-экзогенный подход по существу является выражением новой философии эволюционировавшего менеджмента в направлении развития системного и одновременно ситуационного подходов, предполагающих, что главные предпосылки коммерческого успеха предприятия находятся вовне. Поэтому вся современная внутренняя организация управления предприятия стремится отвечать на воздействия внешней среды. Но основным признаком того, что управление предприятия действительно приспособилось к появлению новых внешних проблем и вызовов, является необходимая (фактически состоявшаяся) трансформация функционального построения системы менеджмента.

Материал, изложенный в первых двух параграфах исследования, свидетельствует, что менеджмент как наука в своем развитии прошел этапы, на каждом из которых доминировала так или иная концепция, утверждавшая, помимо прочего, конкретный перечень факторов, условий, характеристик личных и деловых качеств успешного менеджера. В соответствии с этим формировались главные для своего времени управленческие парадигмы со своеобразными целями, функциями и методами управления, спроецированными на особый тип производственных отношений, прежде всего на уровне основного звена производственной системы – предприятия. С конца XIX века развитие форм организации производства привело к возникновению крупных производственных систем, промышленных предприятий, осуществляющих значительный объем экономической деятельности, имеющих сложную, иерархичную, структурно разнообразную систему менеджмента, функциональное содержание которой под влиянием преимущественно внешних факторов постоянно трансформируется. И в настоящее время эти условия объективно определяют одновременное сосуществование управленческих подходов, идентифицированных как *функциональный*, *гуманистический*, *системный* и *эволюционный*. Суть каждого подхода хотя и задана своеобразным составом ба-

зовых элементов системы управления предприятием, но имеет, обоснованное результатами исследования, объединяющее начало – *трансформацию управления производственными системами в экзогенном направлении и приоритет показателей, характеризующих деятельность предприятия во внешней бизнес-среде в оценках результативности управления.*

Отмеченная особенность при детальном рассмотрении так называемых эндогенного и экзогенного подходов к оценке менеджмента предприятий, учитывающих такие характеристики оценки, как назначение, нацеленность, принципы и функции, применимость, параметры-ограничения, обусловила необходимость связать все реализуемые современным менеджментом функции и процессы системы управления предприятием, обеспечивающие тот или иной уровень его результативности, в один компонент, названный автором *функциональной состоятельностью*. Пояснить данное понятие отчасти поможет разбор его смыслового значения.

В толковом словаре русского языка Д. Н. Ушакова общая дефиниция состоятельности раскрыта как степень материального благосостояния или платежеспособности субъекта, т. е. обладание различными благами в количестве, достаточном для того, чтобы он в течение некоторого времени мог существовать без активных источников дохода, не снижая при этом уровня жизни¹. При этом выделяется ряд специфичных подходов к понятию состоятельности. Например, в психологии термин личностной состоятельности впервые был предложен В. А. Петровским, который раскрывал его через баланс единства желаний и возможностей личности, проявляющийся в чувстве успешности, удовлетворенности собой и стремлении к новым успехам²; при этом состоятельность характеризует личность в деятельности. сетевой графоман. Л. А. Бобровская считает, что личностная состоятельность характеризуется переживанием собственной успешности в деятельности, поэтому основным показателем ее измерения выступает показатель самооффективности³.

¹ Ушаков Д. Н. Большой толковый словарь русского языка: современная редакция. – М.: Дом Славянской кн., 2008. – 959 с.

² Петровский В. А. Психология неадаптивной активности. – М.: Горбунок, 1992. – 223 с.; Петровский В. А. Человек над ситуацией. – М.: Смысл, 2010. – 389 с.

³ Бобровская Л. А. Личностная состоятельность в свободно избранной и заданной извне деятельности // Новое в психолого-педагогических исследованиях – 2017. – № 1 (45). – С. 42–48.

В. Н. Куницына, Н. В. Казаринова и В. М. Погольша уточняют дефиницию «коммуникационная состоятельность», которая заключается во владении сложными коммуникативными навыками и умениями, принятыми в обществе; обладании знанием культурных норм и ограничений в общении, а также традиций в сфере общения; воспитанности и ориентации в коммуникативных средствах, присущих национальному, сословному¹.

В экономике, по мнению М. Б. Щепакина и В. А. Губина, структурная состоятельность хозяйствующего субъекта отражает сбалансированность взаимосвязей разного характера (организационных, технологических, производственно-коммерческих, маркетинговых, поведенческих, коммуникационных, логистических, финансовых, трудовых), выстраиваемых между многими участниками маркетингово-коммуникационного поля (в том числе между государством и бизнесом, отдельными бизнес-структурами, иными структурами общества, трудовым ресурсом и бизнесом и др.) в интересах получения выгод взаимодействующими сторонами и обеспечения экономического роста при заданном векторе социально-экономического развития общества². Исследователи также утверждают, что состоятельность субъекта зависит от постоянных воздействий органов власти, других предприятий, присутствующих на том же рынке, требований потребителей, качества трудовых ресурсов, традиций общества и т. д.

В. И. Романчин и С. В. Романчин под социально-экономической состоятельностью организации понимают качество и эффективность выполнения миссии и функций всеми ее подразделениями для обеспечения ее устойчивого функционирования и достаточной конкурентоспособности³.

¹ Куницына В. Н., Казаринова Н. В., Погольша В. М. Межличностное общение. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.

² Щепакин М. Б., Губин В. А. К разработке механизма управления структурной модернизацией промышленности региона (на примере Краснодарского края) // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – Т. 9, № 3. – С. 875–904.

³ Романчин В. И., Романчин С. В. Социально экономическая состоятельность организаций: показатели и комплексная оценка // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2005. – № 3 (42). – С. 51–60.

В политологии, по мнению В. Г. Иванова, категория состоятельности государственности отражает характеристику государства в сфере осуществления им своих функций, в первую очередь способность государства к «эффективному управлению»¹.

Адаптируя представленные выше виды состоятельности применительно к предприятиям, можно выделить ряд принципиальных свойств исследуемого понятия (таблица 4).

Таблица 4 – Основные свойства состоятельности предприятия на базе сравнительного анализа научных подходов

Научный подход	Содержание состоятельности применительно к предприятию	Свойства состоятельности предприятия
Филологический	Благосостояние как наличие различных благ, обеспечивающих «безболезненное» существование без активных источников дохода в течение некоторого времени	Устойчивость системы
Коммуникологический	Владение навыками и умениями, принятыми в обществе, включая знание традиций, норм и действующих ограничений	Функциональная согласованность
Политологический	Эффективное управление всеми функциями	
Психологический	Баланс желаний и возможностей, обеспечивающий успешность и самостоятельность действий в принятии решений	Сбалансированность системы
Экономический	Потенциал, обеспечивающий устойчивую жизнеспособность и конкурентоспособность; структурная сбалансированность в интересах всех стейкхолдеров	
Примечание – Систематизировано автором.		

Из представленного следует заключить главную особенность состоятельности – это *характеристика силы, обеспечивающей результат*.

¹ Иванов В. Г. Концепция государственной состоятельности: сравнительные межстрановые рейтинги против государственной легитимности // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Международные отношения. – 2015. – Т. 15, № 3. – С. 43–50.

Очевидно, что для того, чтобы выявить прочие характеристики функциональной состоятельности как фактора результативности менеджмента, необходимо определить свойства функциональных подсистем управления предприятием, формирующих эту результативность. В настоящее время существует целый ряд научных подходов, по-своему определяющих суть подсистем в управлении предприятием, отвечающих за результативности.

Первый подход – рыночный, сформированный в работах Р. А. Фатхутдинова, И. С. Сиванченко, Л. В. Тихомировой, Т. А. Тихомирова, В. М. Тарасовой, Ф. А. Крутиковой, О. Уильямсона, Ю. Б. Рубина, М. Эрлиха, Дж. Хайна и др. Эти авторы подчеркивают важность клиентоориентированности и выделяют в системе менеджмента предприятия те структуры, усилиями которых удовлетворяются требования потребителей на конкретном рынке и создается благополучие предприятия.

Второй подход – экономический, представлен трудами Л. С. Шеховцевой, М. Г. Миронова, П. Хейне, Ж. Ламбена и др. Здесь благополучие предприятия зависит от способности системы менеджмента выполнять свои функции с требуемым качеством и стоимостью в условиях конкурентного рынка¹ и при этом создавать редкие экономические блага и эффективно использовать имеющиеся ресурсы².

Третий подход – социально-ресурсный, можно увидеть в работах Б. Вернерфельта, П. Хейне, Ж. Ламбена, Г. Хамела, К. Прахалада, П. Друкера. Например, Б. Вернерфельт в научном труде «Ресурсная трактовка фирмы» выявил важность человеческих ресурсов и процессов управления человеческим капиталом компании³, которые создают неповторимый климат в компании (командный, инновационный, предпринимательский) и способствуют ее результативному функционированию.

¹ Шеховцева Л. С. Конкурентоспособность региона: факторы и метод создания // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – URL: <https://www.cfin.ru/press/marketing/2001-4/03.shtml> (дата обращения: 15.08.2022).

² Кузнецова Е. Ю., Подоляк О. О., Кузнецов С. В. Устойчивое развитие предприятия: реализация через промышленную политику // Journal of New Economy. – 2020. – Т. 21, № 4. – С. 131–152.

³ Wernerfelt B. A resource-based view of the firm // Strategic management journal. – 1984. – Vol. 5, iss. 2. – P. 171–180; Вернерфельт Б. Ресурсная трактовка фирмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. – 2006. – Вып. 1. – С. 103–118.

Четвертый подход – инновационный, представленный в работах М. Портера, П. Друкера, Дж. Гобсона, Х. Альбаха, А. Баркера и др. Идеи этих авторов сводятся к тому, что основу любой современной стратегии промышленного предприятия должна составлять инновационная деятельность, при этом разнообразные технологические, производственные, сбытовые, маркетинговые, управленческие нововведения будут обуславливать способность конкурировать и устойчиво функционировать на рынке¹. Поэтому, как отмечают Д. Ю. Ковылкин и его коллеги, в системе менеджмента предприятия особое место занимают элементы, побуждающие к созданию конструкций изделий и технологических цепочек, обеспечивающих повышение наукоемкости и инновационности выпускаемой продукции².

Пятый подход – производственный, представленный в работах Р. Чейза, В. Стивенсона, А. Томпсона, А. Стрикленда и др. Эти авторы связывают жизнеспособность и успешное функционирование предприятия с эффективным использованием производственных мощностей, повышением производительности труда, ростом прибыли от производственной деятельности. В их работах актуализирована важность тех структурных элементов управления производством, благодаря работе которых реализуется эффективная производственная стратегия предприятия.

Шестой подход – финансовый. Его суть вполне выражают положения Федерального закона от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». В соответствии с этим подходом предприятия могут устойчиво и результативно функционировать, если в них сбалансировано движение денежных потоков и реализовано рациональное использование финансовых ресурсов. Эти условия подчеркивают роль структурных единиц управления, функционально обеспечивающих и контролирующую платежеспособность предприятия.

Седьмой подход – экологический, сформированный в работах Ю. Н. Куржановского, В. А. Анчина, И. В. Комара, Т. Г. Руновой, П. Г. Олдака, Ю. К. Ефремова,

¹ Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2007. – 452 с.

² Ковылкин Д. Ю., Трофимов О. В., Фролов В. Г. и др. Разработка методики оценки текущего состояния и инновационной активности предприятий приоритетных отраслей экономики // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 3. – С. 879–900.

М. Я. Лемешева и др. Результаты их исследований сводятся к идее необходимости оставить следующему поколению природные богатства в лучшем состоянии и в большем количестве, чем было получено от предыдущего. Менеджмент ответствен за то, чтобы справедливо распределять природные богатства между поколениями¹; максимально ограничивать объем потребления возобновляемых и невозобновляемых ресурсов; минимизировать экологические риски производства в целях своего успешного функционирования на мировом рынке. Отсутствие таких управленческих действий будет служить барьером для освоения новых рынков и ограничением доступа к современному потребителю.

Если обобщить все вышеназванные подходы, возникает *видение функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия как комплексной характеристики, интегрирующей свойства его структурных компонентов* – определенным образом связанных между собой управляющих подсистем. При этом «определенным образом связанных» следует понимать в том смысле, как это видят Л. С. Шаховская и ее коллеги², Г. М. Курошева³, Р. В. Кашбразиев и М. И. Панасюк⁴, Л. Н. Эглит⁵, В. И. Романчин и С. В. Романчин⁶, доказывая, что рыночная, финансовая и экономическая результативность являются следствием результатов производства.

¹ Арманд Д. Л. Нам и внукам. – М.: Мысль, 1964. – 162 с.

² Мерзликина Г. С., Шаховская Л. С. Оценка экономической состоятельности предприятия: монография. – Волгоград: ВолГТУ, 1998. – 265 с.; Мерзликина Г. С. Экономическая состоятельность: оценка и управление // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2011. – № 1. – С. 40–45; Индикативное планирование как основа стратегического развития промышленного предприятия / С. А. Агапцов, А. И. Мордвинцев, П. А. Фомин, Л. С. Шаховская. – М.: Высшая школа, 2002. – 325 с.

³ Курошева Г. М. Теория антикризисного управления предприятием. – СПб.: Речь, 2002. – 237 с.

⁴ Кашбразиев Р. В., Панасюк М. В. Классификация крупных и социально значимых предприятий региона по уровням экономической состоятельности // Ученые записки Казанского государственного университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2005. – Т. 147, № 3. – С. 180–195.

⁵ Эглит Л. Н. Управленческие решения как результат комплексной оценки экономической состоятельности предприятия // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2013. – № 2-1 (54). – С. 324–327.

⁶ Романчин В. И., Романчин С. В. Социально-экономическая состоятельность организаций: показатели и комплексная оценка // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2005. – № 3 (42). – С. 51–60.

Соответственно, можно говорить о наличии двух уровней функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия – «действия» и «следствия» (рисунок 1).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 1 – Структура и уровни функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия

В итоге получаем исчерпывающий перечень из семи управляющих подсистем, каждая из которых отвечает за результативность предприятия в соответствующей функциональной области, а потому обладает собственными признаками *функциональной состоятельности*, формирующей общую состоятельность менеджмента предприятия (рисунок 2) и конкретные результаты его функционирования.

Выявленная связанность и взаимообусловленность явлений функциональной состоятельности и результативности менеджмента позволяет утверждать следующее: функциональная состоятельность менеджмента предприятия есть не только необходимое базисное условие как фактор, но и критерий результативности менеджмента. Это ставит вопрос о том, как, на основании каких подходов, с помощью какого рода инструментов-методов (или системы показателей) измерять функциональную состоятельность системы менеджмента предприятия, чтобы обоснованно оценивать его результативность.

Обзор и изучение существующих научных подходов к оценке результативности системы менеджмента предприятия показали, что долгое время в научных исследованиях превалировал эндогенный подход (с акцентом на оценки, характеризующие собственные результаты деятельности предприятия).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 2 – Состоятельность системы менеджмента предприятия в соответствующих функциональных областях

Однако в современных экономических условиях ввиду особых социальных, экологических и прочих требований, предъявляемых к бизнесу и производству, формируется и усиливается экзогенное восприятие как результатов деятельности

предприятия, так и эффективности его системы управления. Вместе с тем эти условия объективно определяют одновременное сосуществование управленческих подходов, идентифицированных как функциональный, гуманистический, системный и эволюционный, суть каждого из которых хотя и задана своеобразным составом базовых элементов системы управления предприятием, но имеет, что обосновано результатами исследования, объединяющее начало – идею эволюционировавшего менеджмента об объективном характере трансформации управления производственными системами в экзогенном направлении и приоритете показателей, характеризующих деятельность предприятия во внешней бизнес-среде в оценках результативности управления.

Авторский метод исследования, построенный на синтезе эндогенного и экзогенного подходов, позволил по-новому охарактеризовать явление комплексной результативности системы менеджмента предприятия; обосновать, что главные предпосылки коммерческого успеха предприятия находятся вовне, поэтому основным признаком того, что управление предприятием действительно приспособилось к появлению новых внешних проблем и решений, является необходимая (фактически состоявшаяся) трансформация функционального построения системы менеджмента. Отмеченная особенность при детальном рассмотрении подходов к оценке менеджмента предприятий, учитывающих такие характеристики оценки, как назначение, нацеленность, принципы и функции, применимость, параметры-ограничения, обусловила необходимость связать все реализуемые современным менеджментом функции и процессы системы управления предприятием, обеспечивающие тот или иной уровень его результативности, в один компонент, названный функциональной состоятельностью. Рассмотрение свойств и характеристик позволяет утверждать, что в системе менеджмента предприятия функциональная состоятельность одновременно выступает фактором и критерием результативности менеджмента.

2 Методы оценки результативности системы менеджмента предприятия на основе измерения характеристик ее функциональной состоятельности: устойчивости, согласованности, адаптивности

2.1 Методический подход к оценке результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия

Оценка результативности системы менеджмента предприятия – традиционный инструмент из ряда наиболее важных средств, которыми пользуются руководители для создания условий достижения стратегических целей организации, повышения эффективности основных бизнес-процессов, упорядочения информационных потоков, мотивации персонала, наконец, для формирования положительного имиджа организации. Собственно, важность данного инструмента – основная причина многочисленных научных исследований и подходов, каждый из которых по-своему, оригинально раскрывает назначение и методические особенности процесса оценки.

Моделирование результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия имеет общие и специфические свойства. Оно предусматривает:

– выделение совокупности типовых теоретических, методических и практических подходов, методов, приемов, форм отражения процесса оценки результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия с учетом конкретно-исторических условий;

– выявление закономерностей развития результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия и использование их в моделях;

– определение целей, принципов, критериев и задач дальнейшего изменения результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия в соответствии с закономерностями и тенденциями преобразования процессов управления;

– выделение совокупности специфических подходов, приемов, методов, мероприятий форм, целей, критериев, обеспечивающих соответствующее движение избранного объекта;

– определение адекватного уровня методологии познания проблемы и использования его в моделировании¹.

Следует выделить несколько основополагающих начал, которые необходимо учитывать при моделировании данного процесса. Сюда следует отнести прежде всего три известных подхода к моделированию социально-экономических процессов: на базе общих, специфических и смешанных требований. Помимо этого, известны открытые и замкнутые системы и, соответственно, модели. Внутри каждого подхода возможны расхождения с уровнями познания объектов по направленности, характеру, формам, источникам, скорости преобразования, составным элементами и их соотношению, технике, технологии моделирования, широте и глубине охвата. В таблице 5 представлена матрица исходных вариантов моделирования, по столбцам которой откладываются общие, специфические и смешанные подходы к моделированию, по строкам – уровни познания явлений. Данная матрица подробно рассмотрена в монографии «Специализация и кооперация современного производства: вопросы экономики и управления»².

Как видно из таблицы 5, от избранной методологии и подхода к моделированию во многом зависят используемые методы моделирования, содержание, структуры и формы представляемых моделей, которые могут иметь описательную, математическую, схемную, графическую и иные разновидности. Это обеспечивает вы-

¹ Бенедиктов М. А., Хрусталева Е. Ю. Эволюция концепции и механизма управления конверсией в условиях переходной российской экономики // Экономическая наука современной России. – 1998. – № 3. – С. 61–67.

² Головина А. Н. Специализация и кооперация современного производства: вопросы экономики и управления: монография. – Екатеринбург: АМБ, 2013. – 201 с.

бор адекватного или неадекватного инструментария решения проблемы и соответствующие выводы-результаты моделирования.

Таблица 5 – Матрица вариантов моделирования результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия

Уровень познания	Подходы к моделированию		
	Общие – 1	Специфические – 2	Смешанные – 3
Фрагментарный (точечный) – Ф	Ф1	Ф2	Ф3
Логический (линейный) – Л	Л1	Л2	Л3
Структурно-функциональный (плоскостной) – СФ	СФ1	СФ2	СФ3
Системно-целостный (объемный) – СЦ	СЦ1	СЦ2	СЦ3

Следует отметить, что на практике широко используются модели, разработанные на первых двух (реже – третьем) уровнях познания явлений и преимущественно с учетом их особенностей. Здесь следует назвать структурные модели, функциональные, операционные, аналитические и т. д.¹

Условно обозначенные первые три уровня познания не дают системно-целостного представления о развитии явления и потому не имеют практического применения, представляя лишь академический интерес.

Акцентирование на особенностях еще больше отдаляет модель от реального объекта моделирования. Наиболее характерным недостатком таких подходов к моделированию процессов управления является разработка адекватных моделей для отдельного узла отношений, операций, функций без должной увязки с целями, принципами и критериями развития общества.

Анализ теории и практики моделирования процессов управления позволяет сделать несколько основополагающих выводов:

- 1) моделирование есть форма и метод познания явления;

¹ Бинкин Б. А., Черняк В. И. Эффективность управления: наука и практика. – М.: Наука, 1982. – 169 с.

2) модель отдельного структурного звена управления в своей основе строится с учетом общей модели развития управления, а также с учетом конкретного уровня управления;

3) целостная модель результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия предполагает надежное, устойчивое, управляемое воспроизводство в единстве ресурсов-результатов, видов деятельности-потребления (функций, операций и т. д.), циклов воспроизводства и отдельных фаз на каждом уровне хозяйствования в соответствии с целями, принципами, критериями развития предприятия;

4) управление развитием результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия является функциональной, общественно необходимой деятельностью, а потому взаимосвязано со всеми иными видами деятельности и имеет наиболее адекватную и также системно-целостную модель;

5) при определенных условиях развития результативность и функциональная состоятельность системы менеджмента предприятия является кардинальной задачей (задачей номер один) рациональной организации жизнедеятельности общества со всеми вытекающими требованиями, предъявляемыми к выполнению социально-экономических функций и управлению предприятием.

Общий подход к моделированию развития результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия предполагает систему блоков: методология и идеология результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия; общие цели, принципы, критерии результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия; приоритетные направления, сферы и отрасли результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия (техники, технологии, кадров, информационных систем, ресурсов); приоритетные направления развития производственных и надстроечных отношений; оперативное внесение поправок в процесс развития и управления результативностью и функциональной состоятельностью системы менеджмента предприятия; перечень ресурсов и порядок их размещения; перечень структурных подразделений; порядок работы подразделе-

ний и использования ресурсов; порядок взаимодействия подразделений; порядок взаимодействия должностных лиц и рядовых работников по выполнению возложенных на них производственных функций; технические и иные меры безопасности в развитии процессов результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия; организационно-правовые меры и методы обеспечения результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия; программно-методические меры обеспечения результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия; экономические нормативы и индикаторы нарушения эффективности процессов результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия; информационный блок и порядок работы с информацией; блок быстрого реагирования на нарушения процессов результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия и внесение поправок; анализ и стратегия развития; подбор, расстановка и контроль деятельности кадров; технологическая программа и меры эффективной ее реализации; внутренние факторы эффективности; внешние факторы эффективности; организационно-правовые гарантии обеспечения результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия.

Моделирование специфического развития результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия ориентируется на специфику объекта-субъекта и их взаимоотношений, форм и методов, порядка взаимоотношений, выполнения функций, операций, осуществления контроля, технических средств, движения информации и ее полноты, деятельности и квалификации работников, учета и отчетности и других особенностей применительно к месту, времени, внутренним и внешним факторам, согласованности экономических, правовых и управленческих предпосылок развития системы.

Моделирование смешанного варианта развития результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия предполагает, как правило, выделение и использование наиболее эффективных мероприятий для преобразования, дифференциации и интеграции процессов управления, ориентируясь

на наиболее слабые места данной системы. Здесь, как и в ранее названных подходах, большое значение имеют идеология и методология обеспечения эффективного развития результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия.

Не менее важный теоретический и практический интерес представляет знание основных вариантов состояний результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия, которые также необходимо учитывать при моделировании данного процесса. При этом следует помнить, что эти основные варианты характерны для всех уровней управления. Имея полную картину, можно достаточно объективно разработать адекватную модель, действующую в реальном масштабе времени.

Авторский методический подход к оценке результативности системы менеджмента предприятия построен, во-первых, на результатах критического анализа наиболее авторитетных решений проблемы оценки менеджмента; во-вторых, на обоснованном видении особой роли комплекса свойств функциональной состоятельности системы менеджмента (функциональной устойчивости, согласованности и адаптивности управляющих подсистем – базовых характеристик свойств управляющих подсистем, обеспечивающих необходимую результативность менеджмента предприятия, см. таблицу 4) в достижении поставленных целей деятельности предприятия; в-третьих, на доказательствах целесообразности сведения оценки результативности менеджмента к измерению результатов реализации конкретных функций, сгруппированных в рамках той или иной внутренней управляющей подсистемы.

Методологической основой данного подхода послужили следующие принципы-положения, получившие обоснование в концепциях функционального, системного и эволюционного менеджмента:

1. Условием повышения внешней результативности менеджмента предприятия является постановка целей предприятия, гармонично согласующихся с целями общества и государства.

2. Необходимая для устойчивого функционирования и развития предприятия сбалансированность управляющих воздействий по признаку влияния на внутреннюю и внешнюю бизнес-среду в числе прочего требует сочетания оценок внешней и внутренней результативности менеджмента предприятия.

3. Результативность менеджмента предприятия, как и методы ее оценки, трансформируется по мере того, как возрастает влияние предприятия на социально-экономическое развитие территории размещения.

Кроме того, методологическую основу подхода составили принципы-положения, сформулированные автором в рамках его эндогенно-экзогенного подхода:

4. В оценках результативности менеджмента функции предприятия, которые оно выполняет во внешней среде, важны не менее, чем внутренние функции, реализуемые в интересах достижения целей участников деятельности предприятия (его работников, руководителей, собственников).

5. Оценка результативности менеджмента предприятия складывается из результатов, достигнутых в каждой функциональной области деятельности, и характеризуется показателями-индикаторами функциональной состоятельности системы менеджмента – функциональной устойчивости, согласованности и адаптивности управляющих подсистем.

6. Достижение определенного уровня функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия, заданного целевыми значениями функциональной устойчивости, согласованности и адаптивности управляющих подсистем, является необходимым условием и критерием результативности системы менеджмента.

7. Оценка результативности системы менеджмента предприятия служит основанием для определения степени достижения поставленной перед предприятием главной на данный момент времени (стратегической) цели.

Вышеизложенные принципы, помимо того, что устанавливают определенный порядок формальных требований к оценкам результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия, привносят ряд дополнений к пониманию сущности явления, обозначенного понятием «функциональная состоятельность системы менеджмента предприятия». Этим термином автор назы-

вает комплексную характеристику системы управления предприятием, интегрирующую свойства функциональной устойчивости, согласованности и адаптивности его внутренних управляющих подсистем как необходимых структурных компонентов и условий, обеспечивающих требуемый уровень результативности менеджмента. В данной редакции определение понятия «функциональная состоятельность системы менеджмента предприятия» отражает существо основной авторской идеи, нашедшей отражение в формулировке гипотезы исследования, а именно: представление о том, что результативность и функциональная состоятельность системы менеджмента промышленного предприятия есть не только связанные, но и взаимообусловленные явления. Вместе с тем данное определение подчеркивает суть методического подхода – на основе исчисления значений системы показателей-индикаторов функциональной устойчивости, согласованности и адаптивности управляющих подсистем оценить степень достижения целевых показателей результативности системы менеджмента предприятия. Его основные элементы в комплексе связанных задач, подходов к их решению, инструментальных средств измерения функциональной состоятельности и результативности системы менеджмента предприятия представлены на рисунке 3.

Как показано на рисунке 3, измерение функциональной состоятельности системы менеджмента должно осуществляться по трем оценочным модулям, достижение результатов (выраженных значениями показателей-индикаторов) в каждом из которых предполагает применение своеобразного подхода, суть которого выражают принципы и приемы решения конкретной задачи.

При этом *результативность системы менеджмента представляется вектором – оценкой трехмерного измерения (по числу оценочных модулей) параметров функциональной состоятельности:*

а) *функциональной устойчивости* системы менеджмента, которая определяется результатами деятельности в основных функциональных областях, характеризующих и поддерживающих заданное движение предприятия;



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 3 – Методический подход к оценке функциональной состоятельности и результативности системы менеджмента предприятия

б) *функциональной и иерархической согласованности* в системе менеджмента, которая обеспечивается сопряженностью действий управляющих подсистем предприятия;

в) *адаптивным поведением управляющих подсистем*, благодаря чему система менеджмента предприятия обретает способность реагировать на внешние воздействия оперативным изменением основных параметров деятельности предприятия.

2.2 Методы оценки функциональной устойчивости системы менеджмента предприятия

Понятие «устойчивость» довольно часто встречается в разных науках как определение важного системного свойства. Чтобы точнее его идентифицировать для решения задач настоящего исследования, рассмотрим содержание тех определений устойчивости, где она выступает объектом оценочной деятельности.

Устойчивость технической системы представляется как способность возвращаться в равновесное состояние после окончания действия возмущения, нарушившего это равновесие. Данная система находится в состоянии равновесия, если при отсутствии воздействия на нее возмущающих факторов дельта между заданным и фактическим состоянием системы стремится к нулю¹. Система считается неустойчивой, если после снятия возмущения удаляется от равновесного состояния или начинает совершать вокруг него колебания с нарастающей амплитудой. В политехническом словаре устойчивость определяется как способность сохранять нормальный ритм работы, первоначальное направление движения, заданные размеры и форму при воздействии каких-либо внешних сил². В терминологическом словаре

¹ Певзнер Л. Д. Теория систем управления. – М.: МГГУ, 2002. – 468 с.

² Политехнический словарь / под ред. И. И. Артоболевского. – М.: Сов. энциклопедия, 1976. – 608 с.; Экология России / под ред. А. В. Смурова, В. В. Снакина. – М.: Академия, 2011. – 350 с.

горного дела устойчивость системы раскрывается как способность сопротивляться, противостоять усилиям, стремящимся вывести объект из исходного состояния или динамического равновесия¹.

Технические системы являются более простыми, чем природные, биологические и социально-экономические, поскольку их функционирование не обусловлено процессами обмена веществ и энергией, а также информационными потоками, возникающими в условиях взаимоотношений природы и общества.

Понятие **устойчивости природной системы** анализируется в широком круге научных работ. Так, О. С. Пчелинцев под устойчивостью системы понимает способность сохранять или восстанавливать свою структуру и функцию при воздействии внешних антропогенных факторов². В. И. Данилов-Данильян и К. С. Лосев устойчивость региональной системы понимают как ее свойство оставаться относительно неизменной или как способность меняться в пределах своего структурно-функционального инварианта либо возвращаться к нему за период жизненного цикла или цикла внешнего воздействия³. А. В. Смуров и В. В. Снакин считают, что устойчивость – это состояние, близкое к равновесию, после снятия различных его нарушений⁴. К. Н. Трубецкой, Ю. П. Гапченко и А. И. Бурцев говорят об устойчивости как о способности противостоять возмущающим факторам, которые в избытке поставляет внешняя среда, и существовать в более или менее неизменном виде достаточно длительное время⁵. А. П. Камышев данное свойство системы раскрывает как возможность функционировать на определенном уровне, не нарушая критические значения параметров ее компонентов под воздействием возмущающих факторов⁶.

¹ Горное дело: терминологический словарь / Л. И. Барон, П. Б. Бибин, Б. В. Богопольский и др. – М.: Недра, 1981. – 479 с.

² Пчелинцев О. С. Региональная экономика в системе устойчивого развития = Regional economy in the system of sustainable development. – М.: Наука, 2004. – 257 с.

³ Данилов-Данильян В. И., Лосев К. С. Исходные положения устойчивого развития // Устойчивое развитие: информационный сборник. – 1999. – № 4. – С. 3–9.

⁴ Экология России / под ред. А. В. Смурова, В. В. Снакина. – М.: Академия, 2011. – 350 с.

⁵ Трубецкой К. Н., Гапченко Ю. П., Бурцев Л. И. Экологические проблемы освоения недр при устойчивом развитии природы и общества. – М.: Научтехлитиздат, 2003. – 261 с.

⁶ Камышев А. П. Анализ устойчивости природно-технических систем Севера Западной Сибири // Геоэкология. – 2000. – № 2. – С. 116–126.

Обеспечение устойчивости природных систем является более сложной задачей по сравнению с техническими системами, так как важным является не только обеспечение стабильности, целостности и надежности, но и непрерывности развития и проявления новых состояний равновесия взамен старых. При этом высокой значимостью обладают как факторы внешнего воздействия, так и внутренние параметры системы, включая ее переходные состояния.

Устойчивость в экономико-математическом моделировании характеризуется отклонением значений функции системы от установленной величины. Б. П. Демидович устойчивым называет состояние системы, при котором изменение начальных условий не вызывает его существенных изменений¹. По мнению Р. Н. Люлькова, С. Ш. Палферовой, Е. А. Санниковой, системная устойчивость характеризует корпоративную социально-экономическую систему, определяющую ее способность обеспечивать реализацию целевой функции при изменении условий ее функционирования, на основе приоритета корпоративных интересов².

Проецируя представленные точки зрения на систему менеджмента предприятия, можно прийти к следующим заключениям.

Устойчивость системы менеджмента предприятия подразумевает такое состояние внутренних управляющих подсистем предприятия, при котором, несмотря на действие различных внешних факторов и вынужденное изменение первоначально заданных параметров функционирования, они сохраняют способность обеспечивать высокую степень достижения целевых показателей результативности предприятия. При этом отметим, что в данном случае очень важно правильно подобрать показатель «устойчивости», так как система менеджмента будет считаться устойчивой, даже если определен факт наличия устойчивости, но не определены ее границы. Поэтому известно: когда определены границы устойчивости и ре-

¹ Демидович Б. П. Лекции по математической теории устойчивости. – М.: Наука, 1967. – 470 с.

² Люльков Р. Н., Палферова С. Ш., Санникова Е. А. Внутренний контроль в системе управления экономическим субъектом и обеспечении его устойчивости развития // Вестник НГИЭИ. – 2016. – № 3 (58). – С. 94–100.

альные отклонения результатов не выходят за эти границы, оценка устойчивости системы менеджмента предприятия может быть проведена по двум трекам¹:

- 1) оценка уровня устойчивости системы при заданном значении ее параметров;
- 2) оценка соответствия устойчивости допустимому диапазону изменения параметров системы, не нарушающего ее устойчивости.

В отношении системы менеджмента предприятия также существует некоторое число подходов к оценке устойчивости. Критически рассмотрим ряд из них в целях выявления общих свойств, достоинств и недостатков.

Экономический подход к оценке устойчивости системы менеджмента предприятия опирается на предложение комплексного показателя результативности, отражающего устойчивость в отношении к эффективности функционирования предприятия. Чем выше отношение выгод от функционирования предприятия к затратам, тем больше уровень устойчивости². В рамках данного подхода доказано, что при достаточном ресурсном потенциале и эффективном управлении предприятием признаками устойчивости считаются достижение планового уровня прибыли и нормализация структуры пассивов предприятий³.

Несомненным плюсом данного подхода к оценке устойчивости системы менеджмента предприятия является скорость проведения анализа с относительно небольшими затратами на выполнение расчетов. Среди недостатков такого подхода отметим одномерность целевых показателей измерения (по соотношению доходов и расходов), а также сам подход к оценке уровня устойчивости, не позволяющий провести более глубокий динамический анализ для установления вероятности и характера будущих изменений базового показателя.

¹ Туманов М. П. Теория управления. Теория линейных систем автоматического управления. – М.: МГИЭМ, 2005. – 82 с.

² Ярыгин О. Н., Коростелев А. А. Системная динамика как основа современной управленческой компетентности // Актуальные проблемы экономики и права. – 2014. – № 4. – С. 196–205.

³ Чупров С. В. Развитие средств управления устойчивостью промышленных предприятий в условиях инновационной модернизации // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2010. – № 4. – С. 20–23.

Комплексный подход к оценке уровня устойчивости системы менеджмента определяет равновесная модель функционирования предприятия. Здесь устойчивость системы менеджмента задана равновесием таких его подсистем, как экономическая, социальная и экологическая, но обеспечивается эффективным распределением ресурсов. Для оценки устойчивости сначала для каждой подсистемы определяется соответствующий коэффициент развития:

– коэффициент развития экономической подсистемы как отношение объемов выручки за исследуемый временной период;

– коэффициент развития социальной подсистемы как отношение количества сотрудников с определенным видом образования за исследуемый временной период;

– коэффициент развития экологической подсистемы как отношение объемов загрязнения окружающей среды за исследуемый временной период.

Затем рассчитывается комплексный показатель результативности для каждой подсистемы в виде коэффициента равновесия, получаемого, например, как результат отношения коэффициента развития экономической подсистемы к сумме коэффициентов развития социальной и экологической подсистем. Возможны несколько вариантов интерпретации полученных данных. Так, если значение комплексного показателя результативности будет менее единицы, то очевидно, что предприятие распределяет ресурсы таким образом, что его социальное и экологическое развитие опережает экономическое, т.е. инвестиции в человеческий капитал и решение экологических вопросов не приносят прибыль компании. Соответственно, такая система менеджмента является неустойчивой, поскольку ее функционирование влечет за собой неустойчивое состояние предприятия в целом.

Если значение коэффициента равновесия системы будет равно единице, то очевидно, что предприятие развивается сбалансированно по трем целевым направлениям, следовательно, оно устойчиво в своих подсистемах, на которые опирается.

Если значение коэффициента равновесия системы менеджмента будет больше единицы, то фиксируется приоритетность экономического развития предприятия, а социальные и экологические цели управления имеют второстепенную

значимость. В связи с этим, несмотря на получаемый успешный экономический результат, состояние предприятия признается неустойчивым, поскольку ресурсы распределяются неравномерно.

Достоинством данного подхода выступает его методический принцип обеспечения социально-эколого-экономической сбалансированности развития для достижения устойчивости системы менеджмента предприятия. Недостатком такого подхода является ограниченное количество используемых показателей, выступающих индикаторами развития соответствующих подсистем.

Интегрированный подход к оценке уровня устойчивости системы менеджмента предприятия базируется на установлении критериев устойчивости функционирования предприятия, ранжировании и назначении их весовых коэффициентов, а также расчете комплексного показателя результативности. В качестве критериев используются приростные величины, отражающие динамику таких показателей, как объем прибыли; стабильность кадрового состава; доля сотрудников с высшим образованием; доля инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции; доля продукции, идущей на экспорт; объем инвестиций в основные средства; объем инвестиций в очистительные установки и технологии снижения выбросов в атмосферу, воду, землю и т. д. Комплексный показатель результативности, отражающий устойчивость системы менеджмента предприятия, рассчитывается как среднее арифметическое произведения обозначенных критериев с учетом их вклада в устойчивое функционирование.

Достоинством данного подхода является его комплексный характер, опирающийся на различные показатели, отражающие широкие аспекты деятельности предприятия. Недостатком подхода служит отсутствие четкого принципа выбора этих показателей. Открытым остается вопрос о том, должен ли быть оценочный инструментарий универсальным или привязанным к специфике отрасли и особенностям деятельности конкретного предприятия. Кроме того, сложно оценить трудозатраты процесса оценки.

Методическую основу **подхода к оценке устойчивости системы менеджмента предприятия на основе анализа рисков** составляют аналитические опера-

ции с оценочной информацией по широкому спектру негативных последствий для предприятия в случае наступления рисков событий, в том числе вследствие принятия некорректных управленческих решений. В качестве рисков обычно анализируются негативные факторы внутренней среды промышленного предприятия, такие как снижение объемов прибыли, уменьшение инвестиционной привлекательности, сокращение деловой активности организации в целом, рост травматизма на производстве, увеличение кредиторской задолженности и т. д. Технология оценивания в рамках данного подхода опирается на метод экспертной оценки и матричного оформления возможных результатов. Система менеджмента считается устойчивой, если вероятность возникновения рисков либо низкая, либо высокая, но их последствия незначительны по своей силе воздействия на предприятие.

Достоинствами данного подхода являются выход за рамки анализа структуры системы, и попытка оценивать силу воздействия управленческих решений на благополучие самого предприятия. Недостатком выступает отсутствие анализа других воздействующих факторов, отражающих влияние внешней бизнес-среды различного характера. Риски предприятия могут быть обусловлены такими общеэкономическими факторами, как общий спад в экономике, рост инфляции, замедление платежного оборота, снижение спроса и платежеспособности потребителей¹. В качестве рыночных негативных обстоятельств необходимо учитывать снижение емкости внутреннего рынка, слабое развитие рыночной инфраструктуры сервиса, рост предложения товаров-субститутов, нестабильность валютного рынка. Социально-политический дисбаланс может проявляться в ухудшении криминогенной ситуации, снижении уровня научного обеспечения, отсутствии квалифицированных управленческих кадров и специалистов². Кроме того, отказ от исследования структуры системы менеджмента с позиции ее устойчивости потребует корреляционного и регрессионного анализа, что повышает требования к компетентности анали-

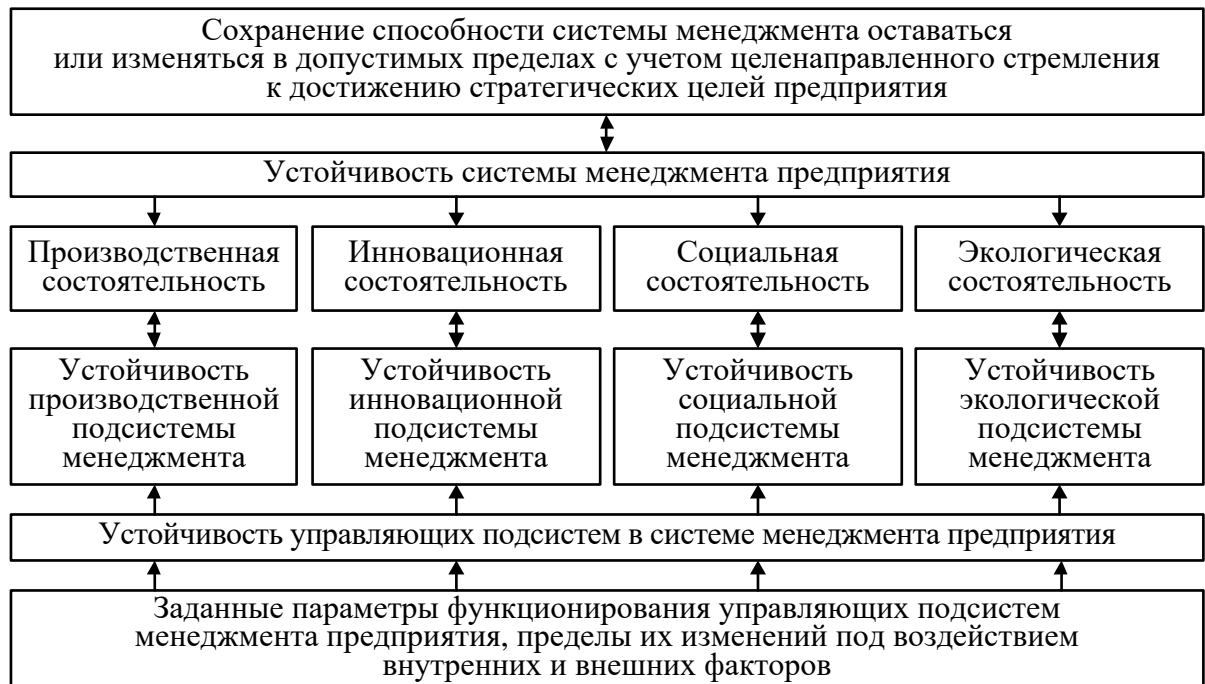
¹ Морозова Н. И., Боязитов Д. Р. Система оценки эффективности управления на основе критериев устойчивости развития региона // Теория и практика общественного развития. – 2016. – № 7. – С. 46–51.

² Циганов В. В., Трунова Е. Ю. Типы устойчивого развития региональных социально-экономических систем России // Российский гуманитарный журнал. – 2012. – Т. 1, № 1. – С. 73–77.

тиков, проводящих оценку. Поэтому данный подход считаем методически сложным и малоприменимым для практического применения.

Критический анализ названных научных подходов к оценке уровня устойчивости системы менеджмента предприятия как базового компонента ее функциональной состоятельности позволяет наметить и описать общие черты авторского подхода к разработке этого показателя.

Авторский подход к оценке уровня устойчивости системы менеджмента предприятия, как ранее было сказано, определяется результатами деятельности системы менеджмента в основных функциональных областях, поддерживающих заданное стратегическими целями направление движения предприятия (рисунок 4).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 4 – Авторское видение параметров устойчивости системы менеджмента предприятия

При этом устойчивость системы менеджмента есть характеристика ее состояния при условии безусловной устойчивости входящих в нее управляющих подсистем, сохранения ими способности оставаться или изменяться в допустимых пределах, заданных расчетами. Иными словами, для реализации подхода необходимо

определить допустимые диапазоны изменения устойчивости системы, не влияющие на состояние ее устойчивости, с учетом выявления целевых ориентиров каждой управленческой подсистемы.

Следует также учесть содержание двух научных подходов, реализующих методический принцип оценки реакции на состояние неустойчивости системы – «оборонительный» и «активный».

Суть **«оборонительного» подхода** выражают действия по формированию пассивной устойчивости, когда в ответ на внешние возмущения в качестве целевого ориентира системы менеджмента предприятия устанавливаются: сокращение нерентабельных видов деятельности; снижение расходов на их сопровождение; упразднение структурных подразделений, в том числе производственных; изменения с целью минимизации занимаемой доли рынка; оптимизация штата; распродажа продукции по сниженным ценам.

«Активный» подход предусматривает действия, формирующие соответственно активную устойчивость системы менеджмента. В известных обстоятельствах целевыми ориентирами становятся развитие инновационных технологий, социальные инвестиции, маркетинговые инструменты поиска новых рынков сбыта, модернизация производства, направленная на повышение качества выпускаемой продукции, и др.

В контексте данного исследования интерес представляет последний подход, наиболее соответствующий цели обеспечения функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия согласно ее дефиниции.

Проанализированные подходы к оценке устойчивости менеджмента, помимо прочего, позволяют представить **три принципа**, которым должен отвечать комплекс показателей устойчивости системы менеджмента предприятия:

– *принцип активной устойчивости*, подчеркивающий важность оценки устойчивости выделенных управляющих подсистем менеджмента предприятия (производственной, инновационной, социальной, экологической) и измерения расхождения их значений между собой;

– *принцип сходимости*, означающий, что состояние устойчивости системы менеджмента считается достигнутым, если показатели устойчивости управляющих подсистем лежат в одном диапазоне;

– *принцип развития*, выражающий требование, чтобы целевые уровни показателей отражали положительную динамику их изменения, а не статику или стагнацию.

На основе представленных принципов выделим следующие **целевые ориентиры** активной устойчивости подсистем менеджмента предприятия:

– *устойчивость социальной подсистемы менеджмента* должна проявляться в управленческих решениях, направленных на достижение цели, связанной с обеспечением стабильного развития сотрудников промышленного предприятия¹, формированием у них стремления к активному самообучению с ориентиром на применение новых компетенций в профессиональной деятельности; при этом должны сохраняться целостность коллектива и отсутствовать различные конфликты и их последствия;

– *устойчивость инновационной подсистемы менеджмента* заключается в присутствии управленческих решений, направленных на усиление способности предприятия к инновационной модернизации, а также на наращивание компетенций, способствующих росту значений показателей, отражающих инновационную активность предприятия в заданных границах;

– *устойчивость производственной подсистемы менеджмента* следует понимать как состояние, обусловленное управленческими решениями, уменьшающими сбойные ситуации в производстве, в том числе вызванные износом и поломкой оборудования, что сужает границы безопасности деятельности предприятия², и обеспечивающими непрерывность производства продукции со стабильно высоким уровнем качества (с минимальной долей брака и рекламаций);

¹ Циганов В. В., Трунова Е. Ю. Типы устойчивого развития региональных социально-экономических систем России // Российский гуманитарный журнал. – 2012. – Т. 1, № 1. – С. 73–77.

² Амирханова Л. Р. Обеспечение устойчивости производства и экономичности управления в экономических системах // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2006. – № 4 (54). – С. 71–75.

– *устойчивость экологической подсистемы менеджмента* – это состояние, обусловленное управленческими решениями, направленными на достижение цели, связанной с экспансией в организацию инициативного экологического аудита (включение в него всех производственных подразделений), направленного на достижение стабильности в улучшении экологических параметров деятельности предприятия в целом¹.

Далее обратимся к рассмотрению метода оценки активной устойчивости системы менеджмента промышленного предприятия, что позволит обосновать показатели, необходимые для ее оценки.

Как было отмечено ранее, активная устойчивость системы менеджмента промышленного предприятия заключается в ее способности оставаться или изменяться в допустимых пределах с учетом целенаправленного стремления к обеспечению благосостояния предприятия как локомотива роста региональной экосистемы. В случае воздействия каких-либо негативных факторов менеджеры промышленного предприятия предпринимают активные действия по их нейтрализации за счет принятия решений по развитию производственной, инновационной, социальной и экологической сфер деятельности. В результате должна быть достигнута положительная динамика показателей оценки устойчивости.

Все содержательные аспекты целевых ориентиров подсистем менеджмента, отвечающих за их устойчивость, должны быть отражены в показателях, которые можно измерить в динамике. После оценки показателей, отражающих целевые ориентиры подсистем управления, определяется одновременная сходимость их в развитии, т. е. насколько будут различаться темпы роста этих показателей.

По мнению автора, наилучшим способом, позволяющим в **оценках устойчивости системы менеджмента** предприятия получить объективные ее характеристики, является применение шкалы желательности Е. Харрингтона² (таблица 6), применяемой в статистике для оценки параметров различных системных образова-

¹ BS 7750:1992. Specification for environmental management systems. – London: British Standards Institution, 1992. – 34 p.

² Harrington E. The desirability function // Industrial quality control. – 1965. – Vol. 21, no. 10. – P. 494–498.

ний. *Все нижеприведенные параметры и оценочные показатели формируют первый оценочный модуль результативности системы менеджмента предприятия, схематично отображенный в разработанном автором методическом подходе* (см. рисунок 3).

Таблица 6 – Шкала оценки показателей устойчивости подсистем менеджмента предприятия (по Е. Харрингтону)

Интерпретация уровня устойчивости подсистемы менеджмента предприятия	Оценка показателя	
	Нижняя граница	Верхняя граница
Очень низкий	0,00	0,20
Низкий	0,21	0,37
Средний	0,38	0,63
Высокий	0,64	0,80
Очень высокий	0,81	1,00
Примечание – Составлено автором.		

Данная шкала позволяет привести качественные и количественные показатели к единому основанию в целях дальнейшего сопоставления. Для этого каждому показателю устанавливается допустимый (желательный, нормативный) диапазон значений, при соответствии которому считается, что показатель выполнен (стремится к единице), отражая благоприятную тенденцию (например, доля бракованной продукции в общем объеме произведенной товарной продукции за период должна составить не более 0,01 долл. ед.). И если фактический уровень ему соответствует, то по шкале желательности Е. Харрингтона показателю присваивается значение 1.

Расчет интегрированных показателей оценки устойчивости каждой управляющей подсистемы будет производиться с применением формулы расчета среднегеометрического значения, позволяющего получить более точную оценку показателя по сравнению со среднеарифметическим. Если уровень интегрального показателя оценки стремится к максимальному значению и в динамике изменяется положительно, то можно сделать вывод о наличии активной устойчивости подсистемы менеджмента предприятия.

Автором предложен комплекс показателей оценки устойчивости системы менеджмента предприятия, состоящий из показателей устойчивости подсистем, управляющих результатами деятельности целых функциональных областей – производственной, социальной, инновационной и экологической.

Оценка уровня устойчивости производственной подсистемы менеджмента предприятия учитывает, что данная подсистема ориентирована на обеспечение непрерывного производства продукции со стабильно высоким качеством, поэтому в качестве основных определены следующие показатели оценки (таблица 7).

Таблица 7 – Показатели оценки устойчивости производственной подсистемы менеджмента предприятия

Целевой ориентир управленческой подсистемы	Показатель оценки устойчивости	Формула расчета
Повысить качество продукции	Доля бракованной продукции в общем объеме произведенной товарной продукции за период ($P_{\text{брак}}$)	$P_{\text{брак}} = \frac{V_{\text{брак}}}{V_{\text{прод}}},$ <p>где $V_{\text{брак}}$ – объем бракованной продукции за период, нормо-ч; $V_{\text{прод}}$ – объем произведенной товарной продукции за период, нормо-ч</p>
Обеспечить выпуск продукции в соответствии с планом	Уровень выполнения плана производства за период ($P_{\text{план}}$)	$P_{\text{план}} = \frac{V_{\text{прод}}}{V_{\text{план}}},$ <p>где $V_{\text{план}}$ – плановый объем товарной продукции за период, нормо-ч</p>
Повысить качество работы производственных руководителей	Средняя выработка руководителя производственного подразделения за период ($P_{\text{выр}}$)	$P_{\text{выр}} = \frac{V_{\text{прод}}}{Q_{\text{рук}}}$ <p>где $Q_{\text{рук}}$ – число производственных руководителей в периоде, чел.</p>
Примечание – Составлено автором.		

По итогам расчета каждому показателю присваивается тот или иной уровень по шкале желательности Е. Харрингтона [0; 1]. Тогда интегрированный показатель оценки устойчивости производственной подсистемы менеджмента предприятия будет рассчитываться по следующей формуле:

$$Y_{\text{произв}} = \sqrt[3]{P_{\text{брак}} \times P_{\text{план}} \times P_{\text{выр}}}, \quad (1)$$

где $Y_{\text{произв}}$ – интегрированный показатель оценки устойчивости производственной подсистемы менеджмента предприятия, $[0; 1]$; $P_{\text{брак}}$ – доля бракованной продукции в общем объеме произведенной товарной продукции за период, $[0; 1]$; $P_{\text{план}}$ – уровень выполнения плана производства за период, $[0; 1]$; $P_{\text{выр}}$ – средняя выработка производственного подразделения за период, $[0; 1]$.

Оценка уровня устойчивости социальной подсистемы менеджмента предприятия определяет степень ее ориентированности на обеспечение стабильного развития производственного персонала предприятия в целях повышения производительности труда. В качестве основных могут быть применимы следующие показатели (таблица 8).

Таблица 8 – Показатели оценки устойчивости социальной подсистемы менеджмента предприятия

Целевой ориентир управленческой подсистемы	Показатель оценки устойчивости	Формула расчета
Наличие условий для роста профессиональных и надпрофессиональных компетенций производственного персонала	Удовлетворенность производственного персонала условиями труда на промышленном предприятии ($S_{\text{перс}}$)	$S_{\text{перс}} = \sqrt[3]{L_{\text{тек. кадр}} \times L_{\text{упр. возд}} \times L_{\text{креат}}},$ <p>где $L_{\text{тек. кадр}}$ – уровень желательности коэффициента текучести кадров, $[0; 1]$; $L_{\text{упр. возд}}$ – уровень желательности коэффициента реальности управляющих воздействий, $[0; 1]$; $L_{\text{креат}}$ – уровень желательности коэффициента креативности, $[0; 1]$</p>
Максимальное использование всех имеющихся профессиональных и надпрофессиональных компетенций производственного персонала	Удовлетворенность промышленного предприятия компетенциями производственного персонала ($S_{\text{предпр}}$)	$S_{\text{перс}} = \sqrt[3]{L_{\text{комп}} \times L_{\text{прогрес}} \times L_{\text{долж. соотв}}},$ <p>где $L_{\text{комп}}$ – уровень желательности профессиональных и надпрофессиональных компетенций производственного персонала, $[0; 1]$; $L_{\text{прогрес}}$ – уровень желательности коэффициента прогрессивности, $[0; 1]$; $L_{\text{долж. соотв}}$ – уровень желательности коэффициента соответствия занимаемой должности, $[0; 1]$</p>
Примечание – Составлено автором.		

Каждый из представленных в таблице 8 показателей является интегрированным, т. е. состоит из нескольких субпоказателей, и поэтому определяется с применением формулы расчета среднегеометрического значения с учетом измерения субпоказателей по шкале желательности Е. Харрингтона [0; 1] (таблица 9).

Таблица 9 – Субпоказатели для расчета показателей оценки устойчивости социальной подсистемы менеджмента предприятия

Субпоказатель	Формула расчета
Уровень желательности коэффициента текучести кадров ($L_{\text{тек. кадр}}$)	<p>Определяется по шкале Е. Харрингтона [0; 1] согласно формуле</p> $L_{\text{тек. кадр}} = \frac{Q_{\text{увол. сотр}}}{Q_{\text{сотр. нач. период}}},$ <p>где $Q_{\text{увол. сотр}}$ – количество уволившихся сотрудников на конец периода, чел.; $Q_{\text{сотр. нач. период}}$ – число сотрудников на начало периода, чел.</p>
Уровень желательности коэффициента реальности управляющих воздействий ($L_{\text{упр. возд}}$)	<p>Отражает степень отклика производственного персонала на управленческие решения. Определяется экспертным путем по шкале Е. Харрингтона [0; 1]</p>
Уровень желательности коэффициента креативности ($L_{\text{креат}}$)	<p>Определяется по шкале Е. Харрингтона [0; 1] согласно формуле</p> $L_{\text{креат}} = \frac{Q_{\text{новат}}}{Q_{\text{сотр. сред}}},$ <p>где $Q_{\text{новат}}$ – средняя численность производственного персонала, подавшего различные новаторские предложения, чел.; $Q_{\text{сотр. сред}}$ – средняя численность производственного персонала, чел.</p>
Уровень желательности профессиональных и надпрофессиональных компетенций производственного персонала ($L_{\text{комп}}$)	<p>Определяется по шкале Е. Харрингтона [0; 1] согласно формуле</p> $L_{\text{комп}} = \frac{Q_{\text{обуч}}}{Q_{\text{сотр. сред}}},$ <p>где $Q_{\text{обуч}}$ – средняя численность производственного персонала, прошедшего курсы повышения квалификации, дополнительного образования за период, чел.</p>
Уровень желательности коэффициента прогрессивности ($L_{\text{прогрес}}$)	<p>Определяется по шкале Е. Харрингтона [0; 1] согласно формуле</p> $L_{\text{прогрес}} = \frac{Q_{\text{совм. профес}}}{Q_{\text{сотр. сред}}},$ <p>где $Q_{\text{совм. профес}}$ – средняя численность производственного персонала, совмещающего профессии, чел.</p>
Уровень желательности коэффициента соответствия занимаемой должности ($L_{\text{долж. соотв}}$)	<p>Отражает степень соответствия компетенций производственного персонала занимаемым профессиям и должностям. Определяется экспертным путем по шкале Е. Харрингтона [0; 1]</p>
Примечание – Составлено автором.	

Интегрированный показатель оценки устойчивости социальной подсистемы менеджмента предприятия определяется как среднегеометрическое значение:

$$Y_{\text{соц}} = \sqrt{S_{\text{перс}} \times S_{\text{предпр}}}, \quad (2)$$

где $Y_{\text{соц}}$ – интегрированный показатель оценки устойчивости социальной подсистемы менеджмента предприятия, $[0; 1]$; $S_{\text{перс}}$ – удовлетворенность производственного персонала условиями труда на предприятии, $[0; 1]$; $S_{\text{предпр}}$ – удовлетворенность предприятия компетенциями производственного персонала, $[0; 1]$.

Оценка уровня устойчивости инновационной подсистемы менеджмента предприятия определяет результат совокупности управленческих действий, направленных на активизацию разработки и внедрения нововведений. Основные показатели представлены в таблице 10. Каждому представленному показателю также присваивается уровень по шкале желательности Е. Харрингтона $[0; 1]$.

Таблица 10 – Показатели оценки устойчивости инновационной подсистемы менеджмента предприятия

Целевой ориентир управленческой подсистемы	Показатель оценки устойчивости	Формула расчета
Повышение инновационности продукции	Доля инновационной продукции в общем объеме произведенной товарной продукции ($J_{\text{иннов}}$)	$J_{\text{иннов}} = \frac{V_{\text{иннов}}}{V_{\text{прод}}},$ <p>где $V_{\text{иннов}}$ – объем произведенной инновационной продукции, включающей в себя новые материалы, и (или) новые способы производства, и (или) новые инженерные решения, нормо-ч; $V_{\text{прод}}$ – объем произведенной товарной продукции за период, нормо-ч</p>
Внедрение новых технологий производства	Уровень обновления технологий, используемых в производственных процессах ($J_{\text{технол}}$)	$J_{\text{технол}} = \frac{V_{\text{технол. нов}}}{V_{\text{технол. общ}}},$ <p>где $V_{\text{технол. нов}}$ – новые технологии производства, способствующие созданию знаниеемкой продукции или приданию продукции новых свойств и качественных характеристик, шт.; $V_{\text{технол. общ}}$ – общий объем используемых технологий, шт.</p>

Продолжение таблицы 10

Целевой ориентир управленческой подсистемы	Показатель оценки устойчивости	Формула расчета
Модернизация производства	Доля оборудования с истекшим сроком полезного использования ($J_{\text{оборуд. устар}}$)	$J_{\text{оборуд. устар}} = \frac{V_{\text{оборуд. устар}}}{V_{\text{оборуд. общ}}},$ <p>где $V_{\text{оборуд. устар}}$ – используемое в производстве оборудование, станки с истекшим сроком полезного использования, шт.; $V_{\text{оборуд. общ}}$ – общее число единиц оборудования, станков, шт.</p>
Примечание – Составлено автором.		

С учетом оценки значений данных субпоказателей, согласно шкале желательности Е. Харрингтона [0; 1], интегрированный показатель устойчивости инновационной подсистемы менеджмента предприятия рассчитывается по формуле

$$Y_{\text{иннов}} = \sqrt[3]{J_{\text{иннов}} \times J_{\text{технол}} \times J_{\text{оборуд. устар}}}, \quad (3)$$

где $Y_{\text{иннов}}$ – интегрированный показатель оценки устойчивости инновационной подсистемы менеджмента предприятия, [0; 1]; $J_{\text{иннов}}$ – доля инновационной продукции в общем объеме произведенной товарной продукции, [0; 1]; $J_{\text{технол}}$ – уровень обновления технологий, используемых в производственных процессах, [0; 1]; $J_{\text{оборуд. устар}}$ – доля оборудования с истекшим сроком полезного использования, [0; 1].

Оценка уровня устойчивости экологической подсистемы менеджмента предприятия учитывает совокупность управленческих решений, выражающих экспансию внутреннего экологического аудита, направленного на стабильное улучшение экологических параметров производственной деятельности предприятия. В качестве показателей оценки определены следующие (таблица 11).

Таблица 11 – Показатели оценки устойчивости экологической подсистемы менеджмента предприятия

Целевой ориентир управленческой подсистемы	Показатель оценки устойчивости	Формула расчета
Наличие условий для сохранения здоровья производственного персонала, выраженное в уровне профессиональной заболеваемости	Уровень экологической безопасности производства ($E_{\text{экол. безоп}}$)	$E_{\text{экол. безоп}} = \frac{N_{\text{проф. забол}}}{N_{\text{общ. забол}}},$ <p>где $N_{\text{проф. забол}}$ – количество случаев профессиональных заболеваний производственного персонала, обусловленного спецификой работы, ед.; $N_{\text{общ. забол}}$ – общее число случаев заболеваний производственного персонала за период, ед.</p>
Наличие условий для укрепления здоровья производственного персонала	Коэффициент временной нетрудоспособности производственного персонала ($E_{\text{болн}}$)	$E_{\text{болн}} = \frac{T_{\text{болн}}}{T_{\text{раб}}},$ <p>где $T_{\text{болн}}$ – общее время нетрудоспособности производственного персонала предприятия, дн.; $T_{\text{раб}}$ – общее время работы предприятия за период, дн.</p>
Обеспечение техники безопасности производственного персонала	Уровень производственного травматизма ($E_{\text{произв. травм}}$)	$E_{\text{произв. травм}} = \frac{N_{\text{произв. травм}}}{N_{\text{общ. забол}}},$ <p>где $N_{\text{произв. травм}}$ – число случаев травм производственного персонала, полученных на предприятии, ед.; $N_{\text{общ. забол}}$ – общее число случаев заболеваний производственного персонала за период, ед.</p>
Примечание – Составлено автором.		

С учетом перевода значений данных субпоказателей согласно шкале желательности Е. Харрингтона [0; 1] интегрированный показатель оценки устойчивости экологической подсистемы менеджмента предприятия рассчитывается по формуле

$$Y_{\text{экол}} = \sqrt[3]{E_{\text{экол. безоп}} \times E_{\text{болн}} \times E_{\text{произв. травм}}}, \quad (4)$$

где $Y_{\text{экол}}$ – интегрированный показатель оценки устойчивости экологической подсистемы менеджмента предприятия, [0; 1]; $E_{\text{экол. безоп}}$ – уровень экологической безопасности производства, [0; 1]; $E_{\text{болн}}$ – коэффициент временной нетрудоспособности

производственного персонала, $[0; 1]$; $E_{\text{произв. травм}}$ – уровень производственного травматизма, $[0; 1]$.

В итоге *оценка уровня активной устойчивости системы менеджмента предприятия* определяется по формуле среднегеометрического значения входящих субпоказателей:

$$Y_{\text{инт}} = \sqrt[4]{Y_{\text{произв}} \times Y_{\text{соц}} \times Y_{\text{иннов}} \times Y_{\text{экол}}}, \quad (5)$$

где $Y_{\text{инт}}$ – интегрированный показатель оценки активной устойчивости системы менеджмента предприятия, $[0; 1]$; $Y_{\text{произв}}$, $Y_{\text{соц}}$, $Y_{\text{иннов}}$, $Y_{\text{экол}}$ – субпоказатели оценки активной устойчивости подсистем менеджмента предприятия, $[0; 1]$.

Отметим важное допущение. В случае, если уровень интегрированного показателя оценки не ниже среднего значения по шкале желательности Е. Харрингтона и в динамике изменяется положительно, следует сделать вывод о наличии активной устойчивости системы менеджмента предприятия – важного фактора ее функциональной состоятельности.

Таким образом, в данном параграфе на базе авторского подхода определена необходимость оценки активной устойчивости производственной, инновационной, социальной и экологической подсистем менеджмента промышленного предприятия, входящих в состав функциональной состоятельности.

Метод оценки активной устойчивости системы менеджмента промышленного предприятия базируется на расчете интегрированного показателя с применением среднегеометрического значения субпоказателей, анализируемых по шкале желательности Е. Харрингтона в диапазоне от 0 до 1. В качестве основных субпоказателей выступают оценка активной устойчивости производственной, инновационной, социальной и экологической внутренних управленческих подсистем. Считается, что если уровень интегрированного показателя не ниже среднего значения по шкале желательности Е. Харрингтона и в динамике изменяется положительно,

то можно сделать вывод о наличии активной устойчивости системы менеджмента промышленного предприятия.

Далее оценка устойчивости системы менеджмента промышленного предприятия с позиции анализа ее функциональной состоятельности должна быть дополнена исследованием уровня согласованности и адаптивности системы менеджмента предприятия.

2.3 Методы оценки согласованности и адаптивности системы менеджмента предприятия

В обоснование методов оценки закладывается следующий ряд тезисов.

Согласованность действий управляющих подсистем и их адаптивное поведение есть два необходимых свойства, являющихся основанием результативности основных функций управления (планирования, организации, мотивация персонала, контроль результатов деятельности) на всех уровнях иерархии.

Такого рода условие результативности менеджмента предприятия означает, что при построении метода его оценки следует учитывать, что *согласованность*:

1) *по характеру формирующих признаков делится на функциональную и иерархическую;*

2) *является показателем, интегрирующим качество решения основных функциональных задач (в области планирования, организации, мотивации персонала, контроля результатов деятельности) и их соответствие запросам внешней среды.*

Раскроем содержание данных тезисов.

Функциональная согласованность системы менеджмента предприятия подчинена действию закона сохранения целостности организации, согласно которому замкнутая система на каждом структурном уровне имеет постоянную сумму реализованной неопределенности (организация) и нереализованной неопределен-

ности (дезорганизация). Это означает, что в функционально состоятельной системе менеджмента предприятия при росте структурных элементов должны повышаться ее организованность и запускаться механизмы самоорганизации. Иначе говоря, должна быть обеспечена сбалансированность функций, в том числе на различных стадиях развития функциональных подсистем, в основе которой лежит синхронизация внутренних процессов с целью выбора и сочетания оптимальных управленческих воздействий, соответствующих стадии жизненного цикла предприятия¹.

Иерархическая согласованность системы менеджмента предприятия позволяет достигнуть оперативности в решении проблем управления за счет оптимального распределения ресурсов, отсутствия дублирования функций, но при их сосредоточении на том уровне иерархии, где имеется для этого вся необходимая информация. Если задачи, которые должны решаться на верхнем уровне, остаются на нижнем, то устранение сбоя будет длительным в связи с излишней тратой времени на поиск и формирование необходимых ресурсов. И наоборот, если задачи для руководителей первого уровня поступают на средний или верхний, то устранение проблемы также не будет оперативным из-за информационной перегруженности менеджеров². Вместе с тем во многих работах отмечается риск потери части информации при переходе с одного уровня на другой. Например, доказывалось, что трехуровневая система менеджмента предприятия является менее устойчивой, чем двухуровневая, которая хоть и генерирует периодические колебания, но не вызывает их катастрофического нарастания по количеству и амплитуде, как это делает более сложная многоуровневая система³. Поэтому иерархия системы менеджмента считается достаточно согласованной и сбалансированной, если уровень неопределенности многоуровневой системы существенно ниже, чем у системы управления без иерархии.

¹ Ермакова Ж. А., Шестакова Е. В. Интегративный механизм самоорганизации производственно-экономических систем: апробация и оценка эффективности // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18, № 9. – С. 1461–1478.

² Мильнер Б. З. Теория организации. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 848 с.

³ Столбов В. Ю., Гитман М. Б., Федосеев С. А. Устойчивость структурной модели управления производственными системами // Проблемы управления. – 2007. – № 5. – С. 44–47.

Если к оценкам согласованности системы менеджмента предприятия подойти с позиции эндогенного и экзогенного подходов, получим следующий ряд положений.

Эндогенная согласованность системы менеджмента предприятия – это состояние комплекса внутренних управляющих подсистем предприятия, при котором обеспечивается оптимальное соотношение и взаимосвязанность уровней иерархии управления, достаточных для достижения высокого качества выполнения функций по организации, планированию, контролю и мотивации деятельности на условиях делегирования принятия решений. Оценки эндогенной согласованности должны учитывать ее принципы:

– *принцип ограниченности связей*, который выражается в том, что набор связей между уровнями иерархии управления должен быть достаточно ограниченным¹;

– *принцип функциональной связности*, который выражается в том, что любая функциональная связь между уровнями должна обеспечивать точную передачу управленческого сигнала для объекта управления, что способствует высокому качеству выполнения функций по организации, планированию, контролю и мотивации деятельности, т. е. информационные и распорядительные искажения при передаче сигнала должны отсутствовать²;

– *принцип ограниченности делегирования*, который выражается в том, что руководителям первого и второго уровня делегируется только частичная возможность принимать самостоятельные решения, чтобы не произошла неконтролируемая трансформация управленческих сигналов вниз по иерархии, нарушающая сбалансированность управленческих решений.

При этих условиях индикаторами эндогенной согласованности подсистем менеджмента предприятия являются целевые ориентиры, отражающие:

¹ Зенков О. С. О некоторых фундаментальных факторах устойчивости системы корпоративного управления // Корпоративные финансы. – 2018. – Т. 12, № 1. – С. 50–63.

² Бесекерский В. А., Попов Е. П. Теория систем автоматического регулирования. – СПб.: Профессия, 2003. – 752 с.

– обеспечение высокого качества реализуемых на предприятии основных функций управления (планирование, организация, мотивация и контроль производственной деятельности) на всех уровнях иерархии системы менеджмента;

– обеспечение оптимальной численности руководителей в структуре персонала предприятия, учитывающей количество уровней управленческой иерархии и глубину децентрализации – перераспределения функций и полномочий на низшие уровни иерархии.

Экзогенная согласованность системы менеджмента предприятия – это состояние комплекса внутренних управляющих подсистем предприятия, при котором обеспечивается способность предприятия адаптироваться к социально-экономическим и иным изменениям вовне, в том числе происходящим на территории его размещения, в регионе. На практике это проявляется своевременными управленческими решениями, отражающими максимальное реагирование на изменения внешней действительности и направленными на обеспечение результативного функционирования на рынке хозяйствующих субъектов¹. Оценки экзогенной согласованности системы менеджмента предприятия должны учитывать требования следующих принципы:

– *принцип адаптивного поведения* внутренних управляющих подсистем предприятия, характеризующий их способностью воспринимать изменения внешней среды;

– *принцип равномерности*, предполагающий, что изменение параметров состояния среды непосредственного окружения на территории размещения предприятия в равной степени повлечет одновременное изменение всех адаптационных параметров комплекса внутренних управляющих подсистем;

– *принцип оптимальности*, подразумевающий достаточную скорость реакции комплекса внутренних управляющих подсистем предприятия на изменения

¹ Зяблицкая Н. В. Основные характеристики процесса адаптации предприятий к современным условиям // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 24. – С. 144–146; Блауберг И. В., Юдин Э. Г. Становление и сущность системного подхода. – М.: Наука, 1973. – 270 с.

внешней среды и состояния внешнего окружения на территории размещения предприятия.

Необходимость соблюдения этих принципов обуславливает индикаторы-показатели, позволяющие выявить следующие характеристики и дать им оценку:

– *обеспечение высокой скорости адаптации системы менеджмента предприятия к экзогенным трансформациям среды* – включает в себя динамическую оценку таких показателей, как скорость принятия менеджерами сигнала об изменении параметров внешней среды (насколько быстро и своевременно поступает и обрабатывается информация); скорость реакции системы менеджмента на экзогенные трансформации (насколько длителен процесс разработки, производства и коммерциализации изделий); скорость обеспечения надлежащего качества принятия управленческих решений при изменении параметров внешней среды;

– *готовность системы менеджмента предприятия к изменению экзогенных условий его функционирования* – отражает способность системы менеджмента предприятия воспринимать сигналы внешней среды или, другими словами, имеющийся потенциал адаптации.

Согласованность сфер управленческого воздействия как важный индикатор функциональной состоятельности системы менеджмента промышленного предприятия обусловлена пониманием важности поддержки процессов саморазвития не только предприятия, но и территории, на которой оно локализовано. Так, когда саморазвитие территории обуславливается принципами саморегулирования и самоуправления, отвечающими за адаптивную жизнедеятельность региона к условиям внешней среды, измеряемую качеством экономических, инновационных, социальных и экологических процессов, протекающих в обществе¹, становится очевидным, что система менеджмента промышленного предприятия, имея соответствующие подсистемы управления, функциональные цели которых устойчивы, может и должна иметь сбалансированное воздействие на общество.

¹ Гринкевич Л. С., Лазичева Е. А. Концепция реформирования внутрирегиональных межбюджетных отношений на основе критериев обеспечения саморазвития и социально-бюджетной эффективности // Финансы и кредит. – 2009. – № 35 (371). – С. 32–43.

Поскольку *согласованность как оценочный показатель интегрирует качество решения основных функциональных задач (в области планирования, организации, мотивации персонала, контроля результатов деятельности) и их соответствие запросам внешней среды*, важно получить для этого всю необходимую информацию. Такого рода информация – результат экспертной оценки. В качестве примера такой оценки приведем несколько таблиц сравнения задач менеджмента промышленного предприятия с целевыми ориентирами социо-эколого-экономического развития территории его размещения (таблицы 12, 13, 14).

Таблица 12 – Информация для сравнения задач менеджмента с целевыми ориентирами развития промышленного комплекса региона

Задачи системы менеджмента промышленного предприятия	Целевые ориентиры развития промышленного комплекса региона
1. Обеспечение качества выпускаемой продукции	Повышение вклада промышленных предприятий в ВРП региона. Рост индекса промышленного производства. Увеличение доли наукоемкой продукции в общем объеме отгруженной продукции
2. Производство высокотехнологичной/наукоемкой продукции	
3. Внедрение в производство новых материалов, технологических цепочек, способов производства	
4. Поддержка производственной модернизации (обновление основных средств, замена устаревшего оборудования, расширение производственных площадок и т. д.)	
Примечание – Составлено автором.	

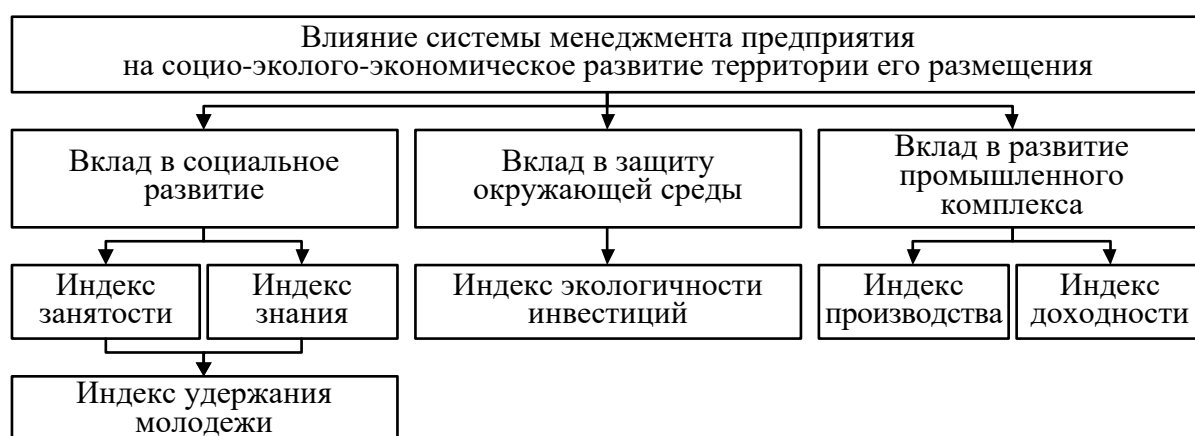
Таблица 13 – Информация для сравнения задач менеджмента с целевыми ориентирами развития сферы защиты окружающей среды

Задачи системы менеджмента промышленного предприятия	Целевые ориентиры развития сферы защиты окружающей среды региона
1. Экологическая модернизация (обновление) производственных процессов	Снижение объема выброшенных в атмосферу загрязняющих веществ, отходящих от стационарных источников. Снижение объема загрязненных сточных вод, сброшенных в поверхностные водоемы. Рост доли применяемых инновационных технологий в общем объеме очистительных сооружений
2. Внедрение новых очистных сооружений	
3. Экологически безопасный труд основного персонала (меры по защите и восстановлению здоровья персонала)	
Примечание – Составлено автором.	

Таблица 14 – Информация для сравнения задач менеджмента с целевыми ориентирами развития кадрового потенциала региона

Задачи системы менеджмента промышленного предприятия	Целевые ориентиры развития кадрового потенциала региона
1. Расстановка персонала в соответствии с квалификацией, разрядом, компетенциями	<p>Рост численности персонала, занятого в промышленном комплексе региона.</p> <p>Рост доходов занятого населения в промышленном комплексе региона.</p> <p>Снижение уровня производственного травматизма в промышленном комплексе региона.</p> <p>Рост доли трудоспособного населения с высшим образованием</p>
2. Формирование комфортных условий труда	
3. Помощь сотрудникам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации	
4. Соблюдение мер техники безопасности на рабочих местах	
5. Компенсация вредных условий труда	
6. Повышение квалификации, обучение персонала	
7. Организация наставничества молодых сотрудников	
8. Внедрение управленческих инноваций, стимулирующих генерацию новаторских решений	
Примечание – Составлено автором.	

Результатом сравнения целей и задач менеджмента предприятия с целевыми ориентирами социо-эколого-экономического развития территории его размещения является разработка показателей, характеризующих уровень функциональной и иерархической согласованности менеджмента предприятия (пример на рисунке 5).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 5 – Показатели согласованности системы менеджмента предприятия (результат сравнения целей и задач менеджмента предприятия с целевыми ориентирами социо-эколого-экономического развития территории его размещения)

Весь вышеизложенный материал необходим, чтобы раскрыть и детализировать содержание разработанного автором методического подхода, схематично представленного на рисунке 3, к перечню измеряемых параметров и оценочных показателей результативности системы менеджмента предприятия второго и третьего оценочных модулей.

В соответствии с методическим подходом оценка функциональной и иерархической согласованности системы менеджмента предприятия предлагает три последовательных шага.

Первый шаг – оценка функциональной согласованности системы менеджмента – базируется на методе, позволяющем выявлять совместимость управленческих решений через призму оценки согласованной реализации функций управления. Содержание его сводится к тому, что респондентам необходимо экспертным путем оценить качество реализуемых на предприятии основных функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля. Оценочная шкала [0; 5] с шагом 1. Пример представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Матрица ответов респондентов на вопрос о качестве реализуемых управленческих функций системы менеджмента

Уровень	0	1	2	3	4	5	Уровень	0	1	2	3	4	5
Планирование производства (Plan_i)							Организация производства (Organization_i)						
1-й					+		1-й						+
2-й					+		2-й						+
3-й				+			3-й				+		
Мотивация производственного персонала (Motive_i)							Контроль производства (Control_i)						
1-й						+	1-й						+
2-й				+			2-й						+
3-й	+						3-й						+
Примечание – Составлено автором.													

Условию функциональной согласованности управленческих решений соответствует система следующих равенств:

$$\begin{cases} P_i = O_i = M_i = C_i, \\ P_i = P_{i+1} = P_{i+2}, \\ O_i = O_{i+1} = O_{i+2}, \\ M_i = M_{i+1} = M_{i+2}, \\ C_i = C_{i+1} = C_{i+2}. \end{cases} \quad (6)$$

Нарушение данной системы условий будет свидетельствовать о низком охвате функций управления, обуславливающим отсутствие функциональной согласованности системы менеджмента промышленных предприятий.

При этом показатель функциональной согласованности системы менеджмента $C_{\text{функц}}$ рассчитывается по формуле

$$C_{\text{функц}} = \frac{\overline{P}_i + \overline{O}_i + \overline{M}_i + \overline{C}_i}{4}, \quad (7)$$

где \overline{P}_i – средняя балльная оценка реализуемых функций планирования по всем уровням управления; \overline{O}_i – средняя балльная оценка реализуемых функций организации по всем уровням управления; \overline{M}_i – средняя балльная оценка реализуемых функций контроля по всем уровням управления; \overline{C}_i – средняя балльная оценка реализуемых функций контроля по всем уровням управления; $i = 1, 2, 3$ – уровни управления.

Второй шаг – оценка иерархической согласованности управленческих решений системы менеджмента – позволяет выявить, насколько согласованно действует административно-управленческий состав предприятия, совместно обеспечивая достижение требуемых результатов.

Присутствие иерархической согласованности управленческих решений системы менеджмента требует выполнения следующего условия:

$$\begin{cases} S_f \rightarrow \text{или} = 1, \\ L_f \rightarrow \text{или} = 1, \\ D_f \rightarrow \text{или} = 1, \\ S_f \cup L_f \cup D_f \cup [0,9; 1], \end{cases} \quad (8)$$

где S_f – структурность аппарата управления; L_f – уровневость аппарата управления; D_f – децентрализованность управленческого решения.

Таблица 16 – Показатели иерархической совместимости системы менеджмента

Показатель	Формула расчета
Структурность аппарата управления (S_f)	$S_f = \frac{O_{\text{норм}} \times Q_{\text{апп. упр. норм}}}{O_{\text{факт}} \times Q_{\text{апп. упр. факт}}},$ <p>где $O_{\text{норм}}$ – нормативное число структурных подразделений; $Q_{\text{апп. упр. норм}}$ – нормативная численность работников аппарата управления; $O_{\text{факт}}$ – фактическое число подразделений; $Q_{\text{апп. упр. факт}}$ – фактическая численность работников аппарата управления</p>
Уровневость аппарата управления (L_f)	$L_f = \frac{\sum_i^Z \frac{R_{i \text{ факт}}}{R_{i \text{ норм}}}}{Z},$ <p>где $i = 1, 2, \dots, Z$ – число уровней управления; $R_{i \text{ факт}}$ – фактическое число работников, приходящееся в среднем на одного руководителя i-го уровня управления, чел.; $R_{i \text{ норм}}$ – нормативное число работников, приходящееся в среднем на одного руководителя i-го уровня управления, чел.</p>
Децентрализованность управленческого решения (D_f)	$D_f = \frac{\sum_i^Z \frac{W_{i \text{ факт}}}{W_{i \text{ норм}}}}{N},$ <p>где $i = 1, 2, \dots, N$ – количество принятых управленческих решений; $W_{i \text{ факт}}$ – фактическое число сотрудников, привлеченных для принятия i-го управленческого решения, чел.; $W_{i \text{ норм}}$ – нормативное число сотрудников, привлеченных для принятия i-го управленческого решения, чел.</p>
Примечание – Составлено автором.	

Показатель $C_{\text{структ}}$ рассчитывается как среднее арифметическое нормированных значений показателей иерархической согласованности, что позволит получить оценочное значение по пятибалльной шкале:

$$C_{\text{структ}} = \frac{S_f + L_f + D_f}{3}. \quad (9)$$

Третий шаг – оценка, интегрирующая функциональную и иерархическую согласованность системы менеджмента предприятия. Данный показатель рассчитывается по формуле

$$C_{\text{int}} = \frac{C_{\text{функц}} + C_{\text{структ}}}{2}; \quad (10)$$

$$d = \frac{C_{\text{int}} \times 100}{\text{max}}. \quad (11)$$

Итогом оценивания является выявление отклонение (d) оценочного значения (C_{int}) от максимального ($\text{max} = 5$).

Метод оценки адаптивности системы менеджмента выявляет ее способность генерировать управленческие решения, адекватные изменениям внешней среды, оценивает скорость приспособления и готовность системы менеджмента соответствовать изменившимся условиям функционирования предприятия.

Скорость приспособления определяется скоростью реагирования управленческих решений на рыночные изменения ($Sp_{\text{упр. реш}}$), скоростью разработки и коммерциализации продуктовых инноваций ($Sp_{\text{иннов}}$), а также скоростью изменения устоявшегося объема функций менеджмента ($Sp_{\text{изм. менедж}}$). Оценить каждый из указанных показателей предлагается экспертным путем с использованием балльной шкалы в диапазоне значений от 0 до 5 с шагом в 1 балл. Тогда скорость приспособления системы менеджмента к динамичным условиям внешней среды ($Sp_{\text{адапт}}$) бу-

дет рассчитываться как среднее арифметическое структурно входящих в него показателей при максимальном значении, равном 5.

Готовность системы менеджмента соответствовать динамичным условиям внешней среды ($A_{\text{менедж}}$) предлагается рассчитывать по формуле

$$A_{\text{менедж}} = \sum_{i=1}^6 W_i \times O_i. \quad (12)$$

Оцениванию подлежат параметры, представленные в таблице 17.

Таблица 17 – Параметры оценки готовности менеджмента предприятия функционировать в динамичных условиях внешней среды

i	Содержание	Оценка (0–5 баллов) (O_i)	Весовой коэффициент (0–1 балла) (W_i)
1	Наличие профессиональных компетенций руководителей, соответствующих времени и скорости передачи информации	O_1	0,2
2	Наличие у руководителей необходимых материальных ресурсов, прогрессивных методов организации работы, властных полномочий и ответственности и т. д.	O_2	0,2
3	Организационная восприимчивость нововведений	O_3	0,2
4	Соответствие корпоративных и личностных ценностей управленческого персонала	O_4	0,15
5	Стабильность административно-управленческого аппарата	O_5	0,1
6	Наличие необходимого времени на разработку решений оперативных задач развития предприятия	O_6	0,15
Примечание – Составлено автором.			

Результаты заносятся в матрицу, сформированную из двух векторов: 1) готовность системы менеджмента воспринимать сигналы внешней среды (горизонталь); 2) скорость приспособления системы менеджмента к внешней среде (вертикаль). В матрице каждая ячейка отражает вид экзогенной адаптивности системы менедж-

мента (рисунок 6). В результате имеем девять вариантов экзогенной адаптивности системы менеджмента.

Скорость приспособления системы менеджмента к внешней среде (активизация)	Высокая	4,10–5	Нестабильная экзогенная адаптивность	Успешная экзогенная адаптивность	Активная экзогенная адаптивность
	Средняя	3,20–4,09	Активизация адаптивного потенциала	Стабильная экзогенная адаптивность	Успешная экзогенная адаптивность
	Низкая	0–3,19	Отсутствие экзогенной адаптивности	Слабая активизация адаптивного потенциала	Пассивная экзогенная адаптивность
	0	0–3,19	0–3,19	3,20–4,09	4,10–5
			Низкая	Средняя	Высокая
Готовность системы менеджмента воспринимать сигналы внешней среды (потенциал)					

Примечание – Составлено автором.

Рисунок 6 – Матрица оценки адаптивности системы менеджмента

В результате можно выявить, какой тип адаптивности соответствует действующей системе менеджмента промышленного предприятия.

Первому типу соответствует система менеджмента, способная справиться с изменениями или сигналами внешней среды без привлечения каких-либо дополнительных ресурсов, самостоятельно проведя необходимые результативные производственные, инновационные, социальные и экологические реконструкции и обновления соответствующих подсистем менеджмента промышленного предприятия. Для таких систем менеджмента свойственна активная, успешная или стабильная адаптивность.

Ко *второму типу* адаптивности относится такая система менеджмента, которая позволяет промышленному предприятию адаптироваться к изменениям региональной экосистемы при условии существенных потерь в обеспечении результа-

тивности своей деятельности. Для таких систем менеджмента свойственна слабая активизация адаптивного потенциала или нестабильная адаптивность.

К *третьему типу* адаптивности относится система менеджмента промышленного предприятия, которая неспособна результативно и быстро активизировать имеющуюся готовность управленческих подсистем к изменениям или в принципе не готова воспринимать динамично изменяющиеся параметры региональной экосистемы.

Таким образом, в данном параграфе с использованием эндогенно-экзогенного подхода выявлена необходимость исследования функциональной и иерархической сбалансированности комплекса внутренних управленческих подсистем промышленного предприятия с учетом анализа их готовности к соответствующей адаптации в случае изменения параметров региональной экосистемы.

Метод оценки экзогенной адаптивности системы менеджмента промышленного предприятия включает этапы анализа внутренней функциональной и иерархической сбалансированности входящих управленческих подсистем, а также готовности и скорости адаптации системы менеджмента промышленного предприятия к трансформациям внешней среды на основе расчета интегрированных показателей как средних значений субпоказателей, уровень каждого из которых определяется методом экспертных оценок по шкале от 0 до 5 баллов. Чем выше уровень интегрированных показателей оценки, тем больше степень экзогенной адаптивности системы менеджмента промышленного предприятия.

Метод оценки вектора результативности решает задачу установления и измерения соответствия внешних эффектов функционирования предприятия, обусловленных функциональной устойчивостью, согласованностью и адаптивностью системы менеджмента предприятия, стратегическим целям развития территории его размещения.

Степень соответствия устанавливается путем измерения и сравнения длин векторов:

а) экзогенного социо-эколого-экономического воздействия управленческих решений;

б) целевых показателей развития территории размещения предприятия.

При этом результаты соизмерения выражены системой соответствующих индексов (таблица 18).

Таблица 18 – Индексы соответствия эффектов управленческих решений целям развития территории размещения предприятия

Индекс	Обозначение	Формула расчета
Соизмерение результатов социального развития ($I_{соц}$)		
Индекс занятости	$I_{занят}$	$I_{занят} = \frac{\text{Заполненность штатного расписания}}{\text{Уровень безработицы в регионе}}$
Индекс знания	$I_{зн}$	$I_{зн} = \frac{\text{Численность сотрудников предприятия с высшим образованием}}{\text{Численность занятых в регионе с высшим образованием}}$
Индекс удержания молодежи	$I_{удерж. молод}$	$I_{удерж. молод} = \frac{\text{Численность сотрудников в возрасте 18-30 лет}}{\text{Численность занятых в регионе}}$
Соизмерение результатов в сфере экологии ($I_{экол}$)		
Индекс экологичности инвестиций	$I_{экол. инв}$	$I_{экол. инв} = \frac{\text{Инвестиции предприятия в экологическую сферу}}{\text{Инвестиции предприятий региона в экологическую сферу}}$
Соизмерение результатов экономического развития ($I_{экон}$)		
Индекс производства	$I_{произв}$	$I_{произв} = \frac{\text{Объем отгруженной продукции предприятия}}{\text{Объем валового регионального продукта}}$
Индекс благосостояния	$I_{благ}$	$I_{благ} = \frac{\text{Средняя заработная плата персонала предприятия}}{\text{Средняя заработная плата в регионе}}$
Примечание – Составлено автором.		

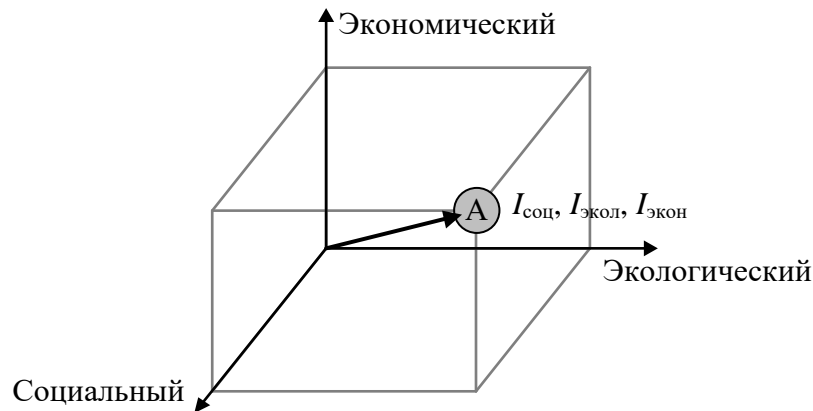
Оценка вектора результативности системы менеджмента, визуализированного на рисунке 7, рассчитывается по следующим формулам:

$$I_{\text{соц}} = \sqrt[3]{I_{\text{занят}} \times I_{\text{зн}} \times I_{\text{удерж. молод}}} ; \quad (13)$$

$$I_{\text{экон}} = \sqrt[2]{I_{\text{произв}} \times I_{\text{благ}}} ; \quad (14)$$

$$I_{\text{экол}} = I_{\text{экол. инв}} ; \quad (15)$$

$$\vec{OA} = \sqrt{I_{\text{соц}}^2 + I_{\text{экон}}^2 + I_{\text{экол}}^2} . \quad (16)$$



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 7 – Вектор \vec{OA} результативности системы менеджмента промышленного предприятия

Очевидно, что мониторинг значений результативности системы менеджмента, помимо прочего, дает возможность увидеть и оценить усиление/снижение роли предприятия в развитии территории размещения.

Обобщение и систематизация основных научных подходов к содержанию и оценке выявленных свойств функциональной состоятельности позволили сформулировать ее определение как *комплексной характеристики системы управления предприятием, интегрирующей свойства функциональной устойчивости, согласованности и адаптивности его внутренних управляющих подсистем – необходимых структурных компонентов и условий, обеспечивающих требуемый уровень результативности менеджмента.*

По результатам исследования предложен методический подход к измерению функциональной состоятельности менеджмента предприятия на основе исчисления значений системы показателей-индикаторов, отвечающих требованиям фунда-

ментальных принципов управления и нацеливающих менеджмент предприятия на достижение целевых показателей результативности. При этом доказаны положения, формирующие новое знание о способах оценки результативности системы менеджмента предприятия. В авторском определении результативность системы менеджмента представляется вектором – оценкой трехмерного измерения (по числу оценочных модулей) параметров функциональной состоятельности:

а) функциональной устойчивости системы менеджмента, которая определяется результатами деятельности в основных функциональных областях, характеризующих и поддерживающих заданное стратегическими целями направление движение предприятия;

б) функциональной и иерархической согласованности в системе менеджмента, которая обеспечивается сопряженностью действий управляющих подсистем предприятия;

в) адаптивностью системы менеджмента, которая достигается способностью реагировать на внешние воздействия оперативным изменением основных параметров деятельности предприятия.

Методологической основой данного подхода послужили принципы-положения, получившие обоснование в концепциях функционального, системного и эволюционного менеджмента, а также принципы-положения, сформулированные лично автором в рамках разработанного эндогенно-экзогенного подхода:

– в оценках результативности менеджмента функции предприятия, которые оно выполняет во внешней среде, важны не менее, чем внутренние функции, реализуемые в интересах достижения целей участников деятельности предприятия (его работников, руководителей, собственников);

– оценка результативности менеджмента предприятия складывается из результатов, достигнутых в каждой функциональной области деятельности, и характеризуется показателями-индикаторами функциональной состоятельности системы менеджмента – функциональной устойчивости, согласованности и адаптивности управляющих подсистем;

– достижение определенного уровня функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия, заданного целевыми значениями функциональной устойчивости, согласованности и адаптивности управляющих подсистем, является необходимым условием и критерием результативности системы менеджмента;

– оценка результативности системы менеджмента предприятия служит основанием для определения степени достижения поставленной перед предприятием главной на данный момент времени (стратегической) цели.

3 Организационное и методическое обеспечение оценки результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента промышленного предприятия

3.1 Задачи и порядок практических действий по оценке результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента промышленного предприятия

В основе организационного и методического обеспечения процесса практической оценки функциональной состоятельности и результативности системы менеджмента предприятия лежит прежде всего разработка вопросов содержания и порядка конкретных действий исполнителей, нацеленных на совершенствование системы менеджмента предприятия.

Под содержанием процесса оценки функциональной состоятельности и результативности системы менеджмента предприятия автором понимается совокупность действий исполнителей, связанных с поэтапным применением оценочных методов и инструментов для идентификации и измерения уровня соответствия внешних эффектов функционирования предприятия, обусловленных функциональной устойчивостью, согласованностью и адаптивностью системы менеджмента предприятия, стратегическим целям развития территории его размещения.

С целью выявления наиболее важных для практического использования организационных и методических вопросов оценки функциональной состоятельности и результативности системы менеджмента предприятия, соответствующий комплекс оценочных процедур и действий исполнителей был представлен в виде модели работы проектной команды, созданной на промышленном предприятии АО «Научно-производственная корпорация „Уралвагонзавод“ имени Ф. Э. Дзержинского» (далее – АО НПК «Уралвагонзавод») для решения задачи улучшения

функционирования менеджмента предприятия, усиления ответственности руководителей за принимаемые решения, обеспечения согласованности в решении задач краткосрочного и долгосрочного планирования, чтобы в конечном итоге ответить на вопрос, способен ли менеджмент обеспечить предприятию достижение стратегической цели – завоевание позиции лидера в промышленном комплексе региона и право участия в проекте «Локомотивы роста».

Необходимая для оценки результативности менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод» в отношении вышеназванной стратегической цели общая (доступная) информация включает в себя следующие сведения.

Проект «Локомотивы роста» на территории Свердловской области решает задачу создания условий для формирования драйверов роста экономики региона. Данный проект поддержан Правительством РФ, однако пока не имеет прямой финансовой поддержки со стороны государства, хотя обладает серьезным потенциалом, в частности, преодоления административных барьеров на уровне региональных и федеральных органов власти при решении вопросов, вызванных правоприменительной практикой ряда наиболее важных для функционирования крупных промышленных предприятий федеральных законов, а также получения иных немонетарных преференций от государства, особенно если эти предприятия не только заявляют о себе как о драйверах новой индустриализации России, но и стремятся на практике соответствовать требованиям, предъявляемым к участникам проекта «Локомотивы роста».

Свердловская область входит в первые двадцать регионов – лидеров по промышленному развитию, ВРП которых определяется существенным вкладом базовых отраслей промышленности (36 %), в том числе машиностроения, обеспечивающего ежегодный прирост ВРП не менее чем на 12 %.

По результатам проведенной экспресс-оценки установлено, что Уральский федеральный округ и Свердловская область лидируют по показателям концентрации промышленного производства на основании показателей стоимостного объема отгруженных товаров собственного производства (Conc_industry), доли численности занятых в промышленности от общего числа занятого населения (Empl_industry)

и удельного веса инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг организаций промышленного производства (Innov_industry) (таблица 19).

Таблица 19 – Сравнение промышленного потенциала российских регионов по показателям экспресс-оценки в 2021 г.

Субъект Федерации	Федеральный округ	Conc_industry	Empl_industry	Innov_industry	Locomotive_industry
Ямало-Ненецкий автономный округ (Тюменская область)	Уральский	0,92	0,28	0,00	0,96
Ханты-Мансийский автономный округ – Югра (Тюменская область)	Уральский	0,85	0,31	0,00	0,91
Челябинская область	Уральский	0,38	0,27	0,03	0,47
Кемеровская область	Сибирский	0,39	0,26	0,02	0,47
Свердловская область	Уральский	0,33	0,25	0,08	0,42
Тюменская область (без автономных округов)	Уральский	0,32	0,15	0,18	0,40
Красноярский край	Сибирский	0,33	0,19	0,03	0,38
Республика Татарстан	Приволжский	0,19	0,23	0,21	0,36
Пермский край	Приволжский	0,18	0,24	0,16	0,34
Самарская область	Приволжский	0,16	0,24	0,19	0,34
Нижегородская область	Приволжский	0,15	0,21	0,18	0,32
Краснодарский край	Южный	0,26	0,14	0,10	0,31
Ростовская область	Южный	0,15	0,16	0,16	0,28
Московская область	Центральный	0,14	0,20	0,10	0,27
Ленинградская область	Северо-Западный	0,16	0,22	0,02	0,27
Город Москва	Центральный	0,18	0,10	0,16	0,26
Республика Башкортостан	Приволжский	0,13	0,21	0,09	0,26
Омская область	Сибирский	0,19	0,17	0,02	0,26
Иркутская область	Сибирский	0,17	0,19	0,01	0,25
Город Санкт-Петербург	Северо-Западный	0,16	0,15	0,08	0,24

Примечание – Составлено автором.

Результаты сравнения промышленного потенциала российских регионов показывают, что для промышленных предприятий Свердловской области формирование и повышение функциональной состоятельности системы менеджмента имеет высокую значимость. Данный вывод справедлив и для наиболее крупных промышленных предприятий региона, к числу которых относится АО НПК «Уралвагонзавод», имеющий многолетнюю историю и большое социально-эколого-экономическое значение не только для территории размещения – города Нижнего Тагила, но и для страны в целом.

Выбор данного предприятия в качестве объекта для апробации авторского подхода обоснован следующими критериями:

– масштабностью данного промышленного предприятия по важнейшим показателям (объем отгруженной продукции, численность занятых, доля инновационной продукции) как для машиностроительной отрасли, так и для региона и страны в целом;

– устойчивостью и преемственностью традиций и управленческих практик, включая как сохранение лучших практик советского периода управления, так и их адаптацию к постперестроечному периоду корпоративного строительства;

– особым вниманием к обеспечению и поддержанию высокой квалификации кадров на всех уровнях и звеньях управления, что определяется конкурентоспособностью продукции предприятия и уровнем доходов его сотрудников.

В настоящее время предприятие является градообразующим, производит более 200 видов продукции: помимо военной, грузовые вагоны, тракторы, экскаваторы, цистерны, трамваи и запчасти для них. В корпорацию входят около 40 научно-исследовательских институтов, конструкторских бюро и производственных предприятий. Генеральными партнерами предприятия выступают Министерство обороны Российской Федерации и АО «Рособоронэкспорт». По данным американского издания Defence News, АО НПК «Уралвагонзавод» входит в 100 крупнейших военно-промышленных комплексов мира. Численность сотрудников составляет около 28 тыс. чел.

Для того чтобы внедрить механизм оценки функциональной состоятельности системы менеджмента в действующую политику управления промышленным предприятием, необходимо учитывать его специфику, отражающую масштабность производственной деятельности, размер предприятия (численность работников), технологические процессы, традиции ведения многолетней практики, организационную статичность и др. Это является принципиальным моментом особенно для оборонных предприятий, работающих с государственным военным заказчиком. Поэтому важно, чтобы эти особенности были отражены в рекомендациях по изменению технологии разработки и принятия управленческих решений на основе их корпоративного самоанализа.

1. Все управленческие решения должны предполагать целенаправленное и поэтапное внедрение. Они не должны реализовываться революционными методами¹, а должны гармонично вписываться в существующую систему менеджмента. В нашем случае речь идет прежде всего о диверсификации управления и включении в его технологию новых оценочных методов. Зачастую внедрение новых масштабных управленческих решений требует работы с организационной структурой, поскольку для большинства российских промышленных предприятий свойственна линейно-функциональная организационная структура, являющаяся рациональной особенно для военных производств, но не гибкой. Такая организационная структура типична для оборонных предприятий, в ее основе лежит производственная структура, представляющая собой форму организации технологического процесса изготовления продукции, находящая свое материальное выражение в размерах предприятий, в количестве, в составе и удельном весе филиалов, цехов, в их планировке, а также составе, количестве и планировке производственных участков и рабочих мест внутри цехов, нормы управляемости.

Однако эффективный менеджмент в современных условиях хозяйствования требует принятия все более быстрых решений, время на обдумывание которых очень ограничено. Руководители успешных предприятий анализируют не только

¹ Дедов Л. А., Боткин И. О. Управление предприятием в рыночной среде // Проблемы региональной экономики. – 1999. – № 1. – С. 397–400.

ежемесячные или квартальные результаты деятельности компании¹. Для этого требуется информация о состоянии дел на текущий момент, в то время как линейно-функциональную структуру практически невозможно трансформировать в адаптивную, способную подстраиваться к изменениям во внешней среде.

По мнению многих исследователей, адаптация оборонных предприятий к новым условиям функционирования требует изменения в системе менеджмента в обязательном порядке на базе процессного подхода², которому в научной электронной библиотеке Elibrary посвящено более 20 тыс. публикаций отечественных авторов и более 500 тыс. иностранных публикаций в иностранных библиотеках за последние 10–12 лет. Однако внедрить процессный подход в практику предприятия сложно, поскольку потребуются системная эволюция организации функционирования предприятия³, перестройка существующей организационной структуры⁴; формирование нового стратегического образа предприятия⁵. Несмотря на выявленную результативность процессного подхода, в случае оборонных предприятий он нереализуем в силу отраслевой специфики и устоявшихся принципов организации деятельности. По мнению Б. Брокмана и Р. Моргана, в таких ситуациях предприятию необходим проектный подход, так как проекты позволяют и внедрить сложные и трудоемкие изменения, а также предотвращают локальность внедрения, позволяя распространять управленческие нововведения на всем предприятии за достаточно ко-

¹ Кукор Б. Л., Клименков Г. В. Адаптивное управление промышленным комплексом региона: теория, методология, практика. – Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2017. – 305 с.

² Бажанов В. А., Цомаева И. В., Киселева А. А. Совершенствование управления оборонным предприятием в условиях диверсификации производства // Мир экономики и управления. – 2019. – Т. 19, № 3. – С. 121–131.

³ Гришко Л. А., Серая Н. Н. Процессный подход в современной практике управления // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – Т. 1, № 7 (33). – С. 155–159.

⁴ Цомаева И. В., Киселева А. А. Механизмы и инструменты организационно-экономического развития предприятия военно-промышленного комплекса // ЭКО. – 2014. – № 10 (484). – С. 119–132.

⁵ Цомаева И. В. Управление результативностью на предприятиях ВПК // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 4: материалы IX Всерос. симпозиума / под ред. Г. Б. Клейнера. – М.: ЦЭМИ РАН, 2008. – С. 193–194.

роткий промежуток времени¹. Кроме того, внедрение управленческих изменений в силу своей новизны требует огромных интеллектуальных усилий, напряженной умственной работы, освоения нового инструментария, больших затрат времени, поэтому оно никак не может быть «одноразовой акцией», а выбор непосредственного варианта управленческих преобразований должен осуществляться на основе целевых ориентиров и приоритетных видов результативности функционирования предприятия в целом.

2. Усиление ответственности высшего руководства. Данное положение продиктовано тем фактом, что руководитель должен признать прежде всего свою роль в организации любых преобразований на предприятии. При этом сам персонал не может быть всегда виновником всех случающихся проблем. Так, Э. Деминг обнаружил, что лишь 6 % неудач в работе происходят по вине подчиненных сотрудников, остальные 94 % – это результат сбоев в установленной системе управления предприятием². Если на предприятии не ищут «крайних и виноватых», а предлагают коллективные решения, то это побуждает людей обмениваться важной информацией о возникающих проблемах и участвовать в их устранении³. Отсюда можно заключить, что поддержка со стороны высшего руководства чрезвычайно важна для внедрения любых нововведений, а новшества в управлении требуют особого внимания главных руководителей компании. Дело в том, что любые нововведения в управлении изменяют полномочия и ответственность, процедуру принятия решений, характер и существо межличностных взаимоотношений. Такие изменения – прерогатива высшего руководства, они требуют демонстрации заинтересованности высшего управленческого звена в таких преобразованиях. В противном случае об институционализации внедряемых управленческих инноваций можно забыть. Та-

¹ Brockman B., Morgan R. The evolution of managerial innovations in distribution: what prospects for ECR // International journal of retail and distribution management. – 1999. – Vol. 27, no. 10. – P. 397–408.

² Деминг У. Э. Лекция перед японскими менеджерами в 1950 г.: пер. с англ. // Методы менеджмента качества. – 2000. – № 10. – С. 24.

³ Ткаченко И. Н. К вопросу о развитии теоретико-методологического инструментария системного анализа стейкхолдеров корпорации // Актуальные вопросы теории, методологии и практики современного менеджмента: монография / под науч. ред. И. Н. Ткаченко. – Екатеринбург: УрГЭУ, 2017. – С. 8–20.

ким образом, именно при максимальной заинтересованности высшего руководства внедряемые управленческие нововведения глубоко укоренятся, не будут носить поверхностный, декларативный характер¹. Также следует отметить, что организация внедрения изменений системы менеджмента предприятия не может быть делегирована кому бы то ни было, первое лицо должно непосредственно участвовать в этой работе, подчеркивая тем самым ее приоритетность. Иначе новые управленческие решения будут восприниматься скорее как дополнительная, а главное, ненужная нагрузка, как дань моде, нежели как задача первостепенной важности, от которой зависит дальнейшее функционирование и развитие предприятия². Таким образом, должна быть разработана и воплощена в жизнь система обязательств высших руководителей по отношению к реализации управленческого проекта. Они должны взять на себя функции лидеров в деле доведения перемен до конца: ежемесячно ставить вопросы контроля за внедрением в повестку дня собраний и совещаний, организовывать работу команды по выполнению проектов, руководить рабочими группами, способствовать передаче знаний и изменению стиля общения и взаимодействия в лучшую сторону.

3. Применение командных форм управленческих преобразований. Командные формы продвижения управленческих новшеств позволяют обеспечить достаточную организационную гибкость, резко расширить диапазон управления и, что особенно важно, добиться высокой вовлеченности и ответственности персонала³. Значит, любое большое дело должно начинаться с создания команды для его выполнения. Это должна быть не просто группа лучших специалистов, простимулированных надбавкой к заработной плате, а команда, в которой достигнуто единое видение целей и задач проекта, путей их решения, налажено взаимодействие, устранены внутренние конфликты. Для создания такой команды необходимо, чтобы все ее участники, от исполнителей до руководителя, были готовы обсуждать любые во-

¹ Мартин Л. Чего не хватает российскому менеджменту? // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4. – С. 98–102.

² Фидельман Г. Н., Дедиков С. В. Бизнес-процессы и изменение организации // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 1. – С. 14–18.

³ Ойхман Е. Г., Попов Э. В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 332 с.

просы и договариваться на равных, а затем выполнять все свои обязательства друг перед другом. Это потребует и усилий, и работы над собой; предварительное обучение будет иметь одно из решающих значений, определяющих ход развития организационных преобразований. Кроме того, предварительное обучение будет выполнять сразу несколько ключевых функций, среди которых: придание работе творческого характера; сплочение команды; повышение квалификации сотрудников; снижение потерь от неэффективных, нерациональных, неквалифицированных действий.

4. Руководитель должен наделить проектную команду необходимыми правами под конкретную задачу. В рамках нашей задачи проектная команда должна иметь право собирать, систематизировать и анализировать всю информацию по системе менеджмента, а также разрабатывать шаблоны документов, связанных со сбором информации для оценки целевой устойчивости системы менеджмента, совместимости системы менеджмента и сбалансированности сфер воздействия системы менеджмента; собирать необходимую информацию и представлять ее на утверждение руководителю предприятия; проводить заседания по оценке необходимых показателей результативности системы менеджмента и приглашать руководителей структурных подразделений, связанных с анализируемыми показателями. Наделение соответствующими правами позволит минимизировать риски возникновения конфликтов между членами проектной команды и руководителями структурных подразделений, которые столкнутся с дополнительной задачей сбора и предоставления запрашиваемой информации, необходимостью уделить время нестандартным и новым управленческим задачам.

5. Руководитель должен наделить проектную команду необходимой ответственностью под конкретную задачу, что необходимо осуществить после наделения прав. После этого момента у руководителя возникает право требовать выполнения поставленным им задач. В рамках нашей задачи команда должна составлять ежеквартальную отчетность по функциональной состоятельности системы менеджмента; разрабатывать корректирующие мероприятия, направленные на формирование из предприятия – локомотива роста; контролировать реализацию этих мероприятий в деятельности предприятия и фиксировать проблемные области.

Кроме того, данная команда ответственна за доведение сведений о проводимых оценках результативности системы менеджмента до руководителей структурных подразделений, а также информации о работе и решениях, принятых на заседаниях проектной команды и утвержденных руководителем предприятия.

6. Выбор участников проектной команды. Участники данной команды должны обладать соответствующим уровнем знаний. Любые новые управленческие технологии и идеи, если они не осознаны, не осмыслены и не поняты исполнителем и коллективом, не дадут положительного эффекта¹. Как сказал Э. Деминг: «...Сначала необходимо, чтобы люди знали, что делать. Требуются глубокие перемены. Первый шаг в преобразовании – это научиться, как изменять... Долгосрочная приверженность познанию нового требуется от любого менеджера, стремящегося к преобразованиям»². Основным инструментом здесь служит либо переподготовка сотрудников, либо повышение их квалификации в целях приобретения нужных компетенций.

В общем случае здесь можно выделить два подхода: получение теоретических и практических навыков работы либо до начала функционирования проектной команды, либо во время ее работы. Для реализации первого подхода необходимо заранее просчитать, какие понадобятся компетенции, и определить, как и кем будет осуществляться обучение участников команды. Поскольку эти действия являются предварительными, зачастую сложно полностью сориентироваться, какие будут нужны компетенции в силу новшества запускаемого проекта и его задач. Второй подход подразумевает получение знаний методом проб и ошибок, что является достаточно дорогостоящим в случае устранения последствий неверно сделанных выводов³. Первый подход чаще всего применяется на начальных этапах перестройки, когда требуется вызвать интерес у персонала к изменениям в организации и управлении, а также для лиц, координирующих и помогающих руководителям проводить организационную перестройку. Однако опыт зарубежных компаний показывает, что

¹ Катков В. Кто может провести реструктуризацию промышленного предприятия // Управление компанией. – 2000. – № 2. – С. 56–59.

² Deming W. Quality, productivity, and competitive position. – Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1982. – P. 28.

³ Управленческие нововведения в США: проблема внедрения / В. П. Аверчев, А. А. Воронков, А. Н. Исаенко и др.; под. ред. Ю. А. Ушанова. – М.: Наука, 1986. – С. 92.

более действенен второй подход, при котором обучение персонала идет параллельно с опытным, экспериментальным освоением новых форм и методов управления в одном из подразделений предприятия. Повышение квалификации участников команды для поддержки ее корректной работы должно периодически повторяться. Это обусловлено прежде всего тем, что сами новые внедренные формы и методы управления, рутинизируясь, постоянно эволюционируют в соответствии с изменениями в условиях хозяйственной деятельности предприятия и накопленным опытом работы по-новому¹. В общем случае можно выделить две основные формы подготовки персонала к работе в новых условиях: внутрифирменные курсы повышения квалификации и программы обучения, проводимые внешними организациями, которые специализируются на данном новшестве в управлении (консалтинговые компании). Вместе с тем важную роль играют и специально создаваемые внутрифирменные системы обмена передовым опытом управления, распространения практических навыков работы по-новому. Обучение выполняет сразу несколько ключевых функций, среди которых: придание работе творческого характера; сплочение команды; повышение квалификации сотрудников; снижение потерь от неэффективных, нерациональных, неквалифицированных действий. В то же время перед обучением целесообразно провести оценку активной части коллектива с целью выявления наиболее целеустремленных сотрудников, способных к восприятию нововведений и внедрению новых управленческих задач и форм принятия решений. После обучения на основании отчетности, отражающей результаты аттестации персонала, сотрудники, подтвердившие высокий уровень полученных знаний, могут быть приняты в проектную команду, которая будет проводить оценку функциональной состоятельности.

7. Стимулирование активности работы проектной команды. Для стимулирования заинтересованности необходимо до сознания всех участников проектной команды довести настоятельную необходимость и неизбежность перемен. Для этого можно использовать широко известный способ сравнения организации с наиболее

¹ Daft R. Bureaucratic versus nonbureaucratic structure and the process of innovation and change // Research in the sociology of organization / ed. by S. B. Bacharach. – Greenwich: JAI Press, 1982. – P. 129–166.

успешными предприятиями этой же отрасли, анализ удовлетворенности потребителей, иллюстрацию неудовлетворительного положения дел с применением индикаторов-показателей, свидетельствующих о постоянном ухудшении деятельности и потребности предприятия получить статус локомотива роста, а также перспектив работы в этом статусе. При этом настоящее положение дел должно рассматриваться как негативное и не дающее ожидаемых результатов. Команда должна осознать, что текущая ситуация является неудовлетворительной. За счет этого можно довести до сознания людей (даже скептически настроенных по отношению к предстоящим переменам) необходимость внесения изменений в работу организации. Только обеспечив понимание того, что организация работает плохо, можно создать обстановку неудовлетворенности существующей ситуацией.

Чтобы мотивировать проектную команду к результативной работе, руководителем предприятия должна быть разработана система премирования (депремирования) на базе коэффициентов, учитывающих любое успешное выполнение задания, при этом следует отдавать предпочтение не только материальным вознаграждениям, но и моральным. Каждый успех должен быть удостоен большого внимания. Следует давать положительную оценку работе всей команды и сводить к минимуму значение индивидуальных заслуг отдельных участников команды. Среди 14 принципов реализации преобразований промышленности Э. Деминг выделил поощрение стремления к образованию и совершенствованию¹. Этот принцип должен быть учтен в сформированной системе премирования.

8. Планирование и согласование работ краткосрочного и долгосрочного периода. Необходимо учитывать, что задача ставится подчиненным, которые еще не занимались предстоящей работой, а если и слышали, то весьма немного. Практика показывает, что есть определенная зависимость сроков реализации управленческих новшеств от численности работающих в организации: чем их меньше, тем меньше может быть затрачено времени на реализацию. Сроки для малых предприятий могут быть сокращены за счет уменьшения времени на обучение персонала или более быст-

¹ Деминг Э. Новая экономика: простые механизмы, которые приведут вас к росту, инновациям и сильному положению на рынке: пер. с англ. – М.: Эксмо, 2006. – 198 с.

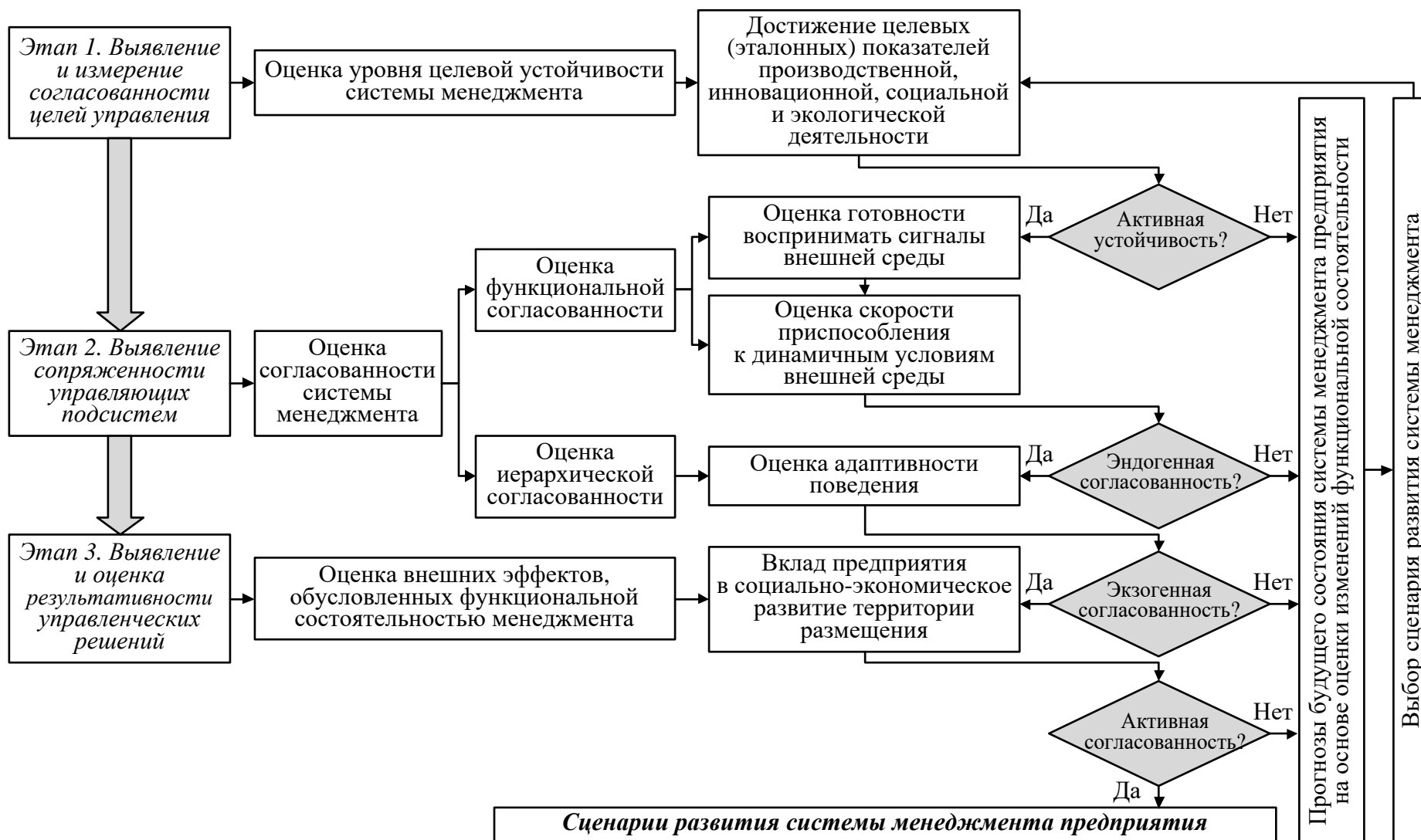
рого обмена информацией¹. В случае неверного определения сроков существует большая вероятность их несоблюдения, что повлечет за собой наказание сотрудников, ответственных за выполнение заведомо невыполнимых указаний; дальнейшее игнорирование плана реализации и растягивание на неопределенное время завершения этих инновационных мероприятий. Важно, чтобы конкретные сроки реализации проекта определялись после проведения предварительного комплекса работ по анализу подготовленности сотрудников предприятия к новой работе в команде и оценке степени готовности всего предприятия к новому элементу системы менеджмента.

9. Применение принципов непрерывного улучшения качества работы проектной команды. Управленческое решение тогда можно считать внедренным в систему менеджмента, когда оно постоянно и эффективно используется, т. е. рутинизировано. Х. Ливайн² выделяет два основных фактора рутинизации: соответствие новых действий системе ценностей организации и их «прибыльность». Последняя понимается не столько как возможность получения определенного экономического результата, сколько как способность удовлетворить потребности членов организации в безопасности, должностном росте, престиже, одобрении коллегами, улучшении качества условий трудовой жизни и т. п. Отмечается, что крайне важны два условия: во-первых, когда для каждого члена организации использование новых методов работы и управления есть результат «внутренне свободного личного выбора», а не административное предписание; во-вторых, когда если возможность применения этих методов открыта для всех членов организации.

Таким образом, чтобы внедрить механизм оценки функциональной состоятельности системы менеджмента на предприятии, необходимо сначала создать проектную команду, которая будет отвечать за совершенствование управления на постоянной основе.

¹ Иванова Т. Ю., Приходько В. И. Теория организации. – СПб.: Питер, 2004. – 268 с.

² Levine H. Practical project management: tips, tactics, and tools. – New York: J. Wiley, 2018. – 398 p.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 8 – Блок-схема трехэтапной модели оценки результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента промышленного предприятия

Процесс оценки функциональной состоятельности системы менеджмента в комплексе задач, которые решались проектной командой АО НПК «Уралвагон-завод» в виде комплекса последовательно осуществляемых действий, показан в виде блок-схемы трехэтапной модели на рисунке 8.

Этап 1 состоит из действий, анализирующих и оценивающих согласованность в достижении производственных, инновационных, социальных и экологических целей управления промышленным предприятием, что является основным признаком целевой устойчивости системы менеджмента.

Этап 2 включает комплекс действий, подвергающих оценке, во-первых, уровень сопряженности основных управляющих подсистем на основе измерения показателей их функциональной и иерархической согласованности; во-вторых, адаптивность поведения системы менеджмента, выражающей ее стремление к показателю функциональной состоятельности на основе наличия гибкой реакции на внешние и внутренние факторы воздействия.

Этап 3 состоит из действий, устанавливающих и оценивающих уровень результативности управленческих решений путем оценки внешних эффектов деятельности предприятия, но обусловленных функциональной состоятельностью его системы менеджмента.

Особенностью представленной модели является *объединение в одном комплексе действий собственно оценочных мероприятий и действий по применению результатов оценки* функциональной состоятельности с использованием сценарного подхода. Поскольку задачи этих комплексов действий хотя и связаны, но существенно различаются по содержанию, установим следующий порядок их решений: сначала представим часть модели, сформированную оценками результативности и функциональной состоятельности (параграф 3.2), а затем другую часть модели, представленную выбором сценария применения полученных оценок для решения задач повышения функциональной состоятельности и результативности системы менеджмента предприятия (параграф 3.3).

3.2 Модель оценки функциональной состоятельности системы менеджмента промышленного предприятия

Измерение и анализ основных параметров модели оценки функциональной состоятельности системы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод» показали следующие результаты.

Оценка уровня устойчивости системы менеджмента предприятия, дающая ответы на вопросы о размере ее вклада в функциональную состоятельность менеджмента и о необходимых действиях для улучшения ее оценки, – содержание первого шага в построении модели.

Согласно предложенному методическому подходу, значение оценочных показателей вычисляется как среднегеометрическая величина из значений их субпоказателей, оцениваемых по шкале желательности Е. Харрингтона. При этом оценка уровня устойчивости системы менеджмента предприятия выполняется в разрезе различных управляющих подсистем (производственной, социальной, инновационной и экологической).

Результаты расчета показателя устойчивости производственной подсистемы ($U_{\text{произв}}$) представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Расчет показателя устойчивости производственной подсистемы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод»

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020	2021
$U_{\text{произв}} = \sqrt[3]{P_{\text{брак}} \times P_{\text{план}} \times P_{\text{выр}}}$	0,39	0,39	0,40	0,45	0,51	0,58
Соответствие $U_{\text{произв}}$ установленному диапазону значений	[0,38; 0,63] – средний уровень активной устойчивости подсистемы					
Относительный темп прироста, %	–	0	2,6	12,5	13,3	13,7
Примечание – Рассчитано автором.						

Полученные значения интегрированного показателя демонстрируют средний уровень активной устойчивости производственной подсистемы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод». Это говорит о том, что в целом система управления производственной деятельностью предприятия способна сохранять свою состоятельность под действием внешних факторов за счет реализации мероприятий по модернизации производства, повышению качества выпускаемой продукции. Однако осуществляемые мероприятия имеют точечный характер, требуется обновление имеющейся программы развития производства. При этом с 2018 г. отмечается тенденция положительного прироста фактического уровня интегрированного показателя, что свидетельствует о результативном контроле руководителей над производственными показателями, включая снижение объема бракованной продукции, своевременное выполнение плана производства изделий, увеличение средней выработки.

Результаты измерения уровня устойчивости социальной подсистемы менеджмента ($Y_{\text{соц}}$) приведены в таблице 21.

Таблица 21 – Расчет показателя устойчивости социальной подсистемы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод»

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020	2021
$Y_{\text{соц}} = \sqrt{S_{\text{перс}} \times S_{\text{предпр}}}$	0,51	0,51	0,53	0,53	0,61	0,61
Соответствие $Y_{\text{соц}}$ установленному диапазону значений	[0,38; 0,63] – средний уровень активной устойчивости подсистемы					
Относительный темп прироста, %	–	0	3,9	0	15,1	0
Примечание – Рассчитано автором.						

Расчетные значения интегрированного показателя находятся в подмножестве, для которого свойствен средний уровень устойчивости социальной подсистемы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод», что свидетельствует о наличии базовых условий для роста профессиональных компетенций производственного персонала, а также среднем уровне их реализации. При этом в 2020 г. отмечался значительный прирост интегрированного показателя, что говорит о повышении результативности

работы руководителей с персоналом. Так, в настоящее время на предприятии проводятся мероприятия по сохранению кадрового потенциала и обеспечению социальной защищенности работников; функционирует стабильная система социальных программ, ориентированная на привлечение и сохранение персонала. Ежегодно осуществляется индексация часовых тарифных ставок и окладов, производится обучение сотрудников. Выполняются мероприятия по улучшению условий и охраны труда. Реализуется финансовая поддержка сотрудников по выплате части банковских процентов ипотечного кредита. Применяются дотации на питание работников, оказание материальной помощи к отпуску, на зубопротезирование, молодым работникам, вступающим в брак впервые, негосударственное пенсионное обеспечение и дополнительное медицинское страхование, а также другие социальные гарантии. Действует ряд программ и подпрограмм развития персонала: «Культура», «Здоровье», «Физическая культура и спорт», «Образование», «Доступное и комфортное жилье», «Старшее поколение», «Молодежь».

Далее в соответствии с авторским подходом измерен уровень устойчивости инновационной подсистемы менеджмента ($U_{\text{иннов}}$). Результаты оценивания представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Расчет показателя устойчивости инновационной подсистемы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод»

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020	2021
$U_{\text{иннов}} = \sqrt[3]{J_{\text{иннов}} \times J_{\text{технол}} \times J_{\text{оборуд. устар}}}$	0,42	0,42	0,42	0,56	0,56	0,59
Соответствие $U_{\text{иннов}}$ установленному диапазону значений	[0,38; 0,63] – средний уровень активной устойчивости подсистемы					
Относительный темп прироста, %	–	0	0	33,3	0	5,4
Примечание – Рассчитано автором.						

Полученные значения интегрированного показателя оценки активной устойчивости инновационной подсистемы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод» находятся на среднем уровне, что говорит о выполнении необходимого объема ме-

роприятий по повышению доли инновационной продукции в общем объеме товарной продукции предприятия, поступательном внедрении новых технологий производства, технической модернизации производственной деятельности. При этом с 2019 г. отмечается тенденция повышения уровня активной устойчивости инновационной подсистемы менеджмента за счет наращивания темпов технологического обновления. Так, введено в эксплуатацию 334 ед. технологического оборудования для изготовления спецтехники, производства железнодорожного подвижного состава и другой гражданской продукции. Техническое перевооружение затронуло подразделения механосборочного производства, где было введено в эксплуатацию 223 ед. оборудования. Большую часть составили современные станки и высокопроизводительные многоосевые обрабатывающие центры. В вагонсборочных цехах введены в эксплуатацию сборочные и испытательные стенды и устройства для сборки и сварки. Для металлургического производства приобретено сварочное, прессовое и ковочное оборудование. Кроме того, во всех подразделениях АО НПК «Уралвагонзавод» установлены новые мостовые краны, системы вентиляции и др. Существенное внимание также было уделено заготовительному оборудованию – внедрению установок лазерной и гидроабразивной резки. Применение данных технологий позволяет исключить необходимость изготовления дорогостоящей штамповой оснастки и переналадки прессового оборудования, которое задействовано в производстве серийной продукции, а также значительно расширить номенклатуру используемых материалов. Еще одним перспективным направлением технического перевооружения стало внедрение в производство автоматизированных складских систем, позволивших снизить долю ручного труда, оптимизировать площади, повысить скорость складских операций и улучшить контроль над расходом материально-технических запасов. Все перечисленные инновационные трансформации положительно сказываются на экспортном потенциале предприятия. За счет модернизации производственных процессов инновационные изделия предприятия составляют примерно половину портфеля заказов АО НПК «Уралвагонзавод». Кроме того, по состоянию на конец 2020 г. обеспечен рост патентного портфеля предприятия на 25 %.

Далее проведена оценка устойчивости экологической подсистемы менеджмента ($Y_{\text{экол}}$) АО НПК «Уралвагонзавод», результаты которой представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Расчет показателя устойчивости экологической подсистемы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод»

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020	2021
$Y_{\text{экол}} = \sqrt[3]{E_{\text{экол. безоп}} \times E_{\text{болн}} \times E_{\text{произв. травм}}}$	0,46	0,46	0,46	0,51	0,55	0,60
Соответствие $Y_{\text{экол}}$ установленному диапазону значений	[0,38; 0,63] – средний уровень активной устойчивости подсистемы					
Относительный темп прироста, %	–	0	0	10,9	7,8	9,1
Примечание – Рассчитано автором.						

Согласно фактическому значению интегрированного показателя оценки отмечается средний уровень активной устойчивости экологической подсистемы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод», что говорит о наличии условий для сохранения и укрепления здоровья производственного персонала, надлежащем обеспечении техники безопасности на производстве. В качестве важных мер стоит отметить организацию медицинской помощи работникам предприятия, включая медицинские осмотры, диспансеризацию, вакцинопрофилактику. Организован отдых и оздоровление трудящихся, членов их семей и ветеранов АО НПК «Уралвагонзавод» в санаторно-курортных подразделениях.

На основе оценивания функциональной состоятельности менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод» в разрезе различных подсистем становится возможным измерить уровень активной устойчивости системы менеджмента предприятия в целом ($Y_{\text{инт}}$) (таблица 24).

Интерпретируем полученные результаты модели *оценки уровня устойчивости системы менеджмента предприятия*.

Таблица 24 – Расчет интегрированного показателя активной устойчивости системы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод»

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020	2021
$Y_{\text{инт}} = \sqrt[4]{Y_{\text{произв}} \times Y_{\text{соц}} \times Y_{\text{иннов}} \times Y_{\text{экол}}}$	0,44	0,44	0,45	0,51	0,56	0,59
Соответствие $Y_{\text{инт}}$ установленному диапазону значений	[0,38; 0,63] – средний уровень активной устойчивости подсистемы					
Относительный темп прироста, %	–	0	2,3	13,3	9,8	5,4
Примечание – Рассчитано автором.						

В соответствии с рассматриваемой моделью оценки можно сделать вывод, что система менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод» устойчива, выполняются базовые мероприятия, необходимые для обеспечения результативного функционирования предприятия и оказания положительного влияния на социо-эколого-экономическое развитие территории размещения предприятия. Были получены следующие значения показателей: $Y_{\text{произв}} = 0,26 \in \{0,21...0,37\}$; $Y_{\text{соц}} = 0,256 \in \{0,21...0,37\}$; $Y_{\text{иннов}} = 0,33 \in \{0,21...0,37\}$; $Y_{\text{экол}} = 0,21 \in \{0,21...0,37\}$. При этом отметим, что устойчивость системы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод» не вполне отвечает эталонной системе соотношений этих показателей, а потому делаем вывод: устойчивость системы менеджмента предприятия обладает потенциалом для увеличения своего вклада в общую результативность системы менеджмента предприятия.

Оценка уровня согласованности системы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод» включает оценку ее функциональной и иерархической составляющих, в каждой из которых, помимо прочего, присутствуют результаты исследования эндогенной согласованности системы менеджмента.

На начальном этапе с использованием метода экспертных оценок проведен *анализ функциональной согласованности*, где респондентам было предложено оценить качество реализуемых на предприятии функций управления по оценочной шкале [0; 5] с шагом 1. Матрица полученных ответов представлена в таблице 25. В качестве респондентов было выбрано по три эксперта каждого звена из числа ру-

ководителей производственных подразделений, обладающих необходимыми компетенциями (всего 9 чел.).

Таблица 25 – Матрица ответов респондентов на вопрос о качестве реализуемых управленческих функций системы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод»

Звено	0	1	2	3	4	5	Звено	0	1	2	3	4	5
Планирование производства (P_i)							Организация производства (O_i)						
1-е					+		1-е				+		
2-е					+		2-е				+		
3-е				+			3-е			+			
Мотивация производственного персонала (M_i)							Контроль производства (C_i)						
1-е						+	1-е				+		
2-е				+			2-е				+		
3-е	+						3-е				+		
Примечание – Рассчитано автором.													

Анализ представленных ответов позволяет сделать вывод, что качество мотивационной функции респонденты оценили «полярно». Так, руководители первого звена считают, что на предприятии выполняется широкий спектр мотивирующих мероприятий, а руководители 3-го звена склоняются к отсутствию проявления данных мер. Что касается функции контроля, то здесь экспертами достигнуто единогласие относительно ее достаточного качества, обеспеченного надлежащей регламентацией процессов на основании действующих стандартов качества. Следует также отметить относительную согласованность функций планирования и организации производственной деятельности.

Расчет интегрированного показателя функциональной согласованности системы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод» представлен в таблице 26.

Таблица 26 – Расчет интегрированного показателя функциональной согласованности системы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод»

Показатель оценки		Оценка, балл	Относительное отклонение от целевого уровня [5 баллов]
\overline{P}_i	Средняя балльная оценка реализуемых функций планирования по всем уровням управления	3,67	-26,6
\overline{O}_i		3,67	-26,6
\overline{M}_i		2,67	-46,6
\overline{C}_i		4,00	-20,0
$C_{\text{функц}} = \frac{P_i + O_i + M_i + C_i}{4}$		3,50	-30,0
Соответствие $C_{\text{функц}}$ целевому диапазону		[4; 5]	Не соответствует, но приближен
Интерпретация $C_{\text{функц}}$		–	Недостаточно высокий уровень функциональной согласованности системы менеджмента
Примечание – Рассчитано автором.			

Оценка фактического уровня интегрированного показателя $C_{\text{функц}}$ (3,5 балла) показывает, что ее значение не соответствует целевому диапазону [4; 5] и отклоняется от максимального уровня на 30 %, что говорит о недостаточной функциональной согласованности системы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод». Однако наблюдается динамика ее приближения к целевому состоянию.

Анализ иерархической согласованности системы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод» позволил ответить на вопрос о том, насколько оптимальны состав, структура и взаимосвязанность уровней иерархии управления. Полученные расчетные значения оценочных показателей представлены в таблице 27.

Оценивая фактический уровень показателя $C_{\text{структ}}$ (4 балла), следует сделать вывод о достаточно высоком уровне иерархической согласованности системы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод». Однако значения ряда показателей свидетельствуют о том, что необходимо усилить состав руководителей, обладающих соответствующими компетенциями.

Таблица 27 – Матрица показателей иерархической согласованности системы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод»

Показатель	Диапазон значений					
	< 0,9	[0,9; 0,92]	[0,93; 0,95]	[0,96; 0,98]	[0,99;1]	> 1
Балльная оценка значений	0	2	3	4	5	0
1. Достаточность аппарата управления	–	–	–	–	5	–
2. Оптимальность уровней аппарата управления	–	–	–	4	–	–
3. Уровень децентрализации управленческих решений	–	–	3	–	–	–
$C_{\text{структ}} = \frac{S_f + L_f + D_f}{3}$	4					
Относительное отклонение $C_{\text{структ}}$ от целевого значения, %	–20					
Интерпретация $C_{\text{структ}}$	Достаточно высокий уровень иерархической согласованности системы менеджмента					
Примечание – Рассчитано автором.						

По итогам оценки функциональной и иерархической согласованности становится возможным рассчитать интегрированный показатель – эндогенную согласованность системы менеджмента ($C_{\text{инт}}$) АО НПК «Уралвагонзавод» (таблица 28).

Таблица 28 – Оценка эндогенной согласованности системы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод»

Показатель	Оценка, балл
$C_{\text{функц}}$	3,50
$C_{\text{структ}}$	4,00
$C_{\text{инт}} = \frac{C_{\text{функц}} + C_{\text{структ}}}{2}$	3,75
Относительное отклонение $C_{\text{инт}}$ от целевого значения, %	–25
Интерпретация $C_{\text{инт}}$	Недостаточно высокий уровень эндогенной сбалансированности системы менеджмента
Примечание – Рассчитано автором.	

Учитывая, что интегрированный показатель $C_{инт}$ составляет 3,75 балла, что ниже целевого значения (5 баллов) на 25 %, следует сделать вывод о недостаточно высоком уровне эндогенной согласованности системы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод» и, соответственно, о необходимости разработки мероприятий, позволяющих достичь оптимального соотношения и взаимосвязанности уровней иерархии управления, обеспечивающих целевой уровень качества выполняемых функций, особенно в подсистеме «мотивация персонала».

Интегральная оценка экзогенной согласованности системы менеджмента предприятия свидетельствует о ее готовности и скорости адаптации к изменениям во внешней среде (таблицы 29, 30).

Таблица 29 – Оценка скорости адаптации системы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод» к изменениям внешней среды

Обозначение	Показатель	Оценка, балл					
		0	1	2	3	4	5
$Sp_{упр. реш}$	Скорость принятия менеджерами сигнала об изменении параметров внешней среды	–	–	–	–	–	V
$Sp_{иннов}$	Скорость реакции системы менеджмента на экзогенные трансформации в части длительности разработки, производства и коммерциализации изделий	–	–	–	–	–	V
$Sp_{изм. менедж}$	Скорость обеспечения надлежащего качества принятия управленческих решений при изменении параметров внешней среды	–	–	V	–	–	–
$Sp_{адапт} = \frac{Sp_{упр. реш} + Sp_{иннов} + Sp_{изм. менедж}}{3}$		4,0					
Относительное отклонение $Sp_{адапт}$ от целевого значения, %		–20					
Интерпретация $Sp_{адапт}$		Достаточная скорость адаптации системы менеджмента к трансформациям внешней среды					
Примечание – Рассчитано автором.							

Таблица 30 – Оценка готовности системы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод» к экзогенным изменениям условий функционирования

Обозначение	Показатель	Весовой коэффициент W_i	Оценка, баллы					
			0	1	2	3	4	5
O_1	Наличие профессиональных компетенций руководителей, соответствующих времени и скорости передачи информации	0,2	–	–	–	–	V	–
O_2	Наличие у руководителей необходимых материальных ресурсов, прогрессивных методов организации работы, властных полномочий и ответственности и т.д	0,2	–	–	–	V	–	–
O_3	Организационная восприимчивость нововведений	0,2	–	–	V	–	–	–
O_4	Соответствие корпоративных и личностных ценностей управленческого персонала	0,15	–	–	–	–	–	V
O_5	Стабильность административно-управленческого аппарата	0,1	–	–	–	–	–	V
O_6	Наличие необходимого времени на разработку решений оперативных задач развития предприятия	0,15	–	–	–	–	–	V
$A_{\text{менедж}} = \sum_{i=1}^6 W_i \times O_i$			3,8					
Относительное отклонение $A_{\text{менедж}}$ от целевого значения, %			–24					
Интерпретация $A_{\text{менедж}}$			Умеренная готовность системы менеджмента к трансформациям внешней среды					
Примечание – Рассчитано автором.								

Эти показатели оцениваются экспертным путем с использованием балльной оценки с известным диапазоном значений [0; 5] и шагом в 1 балл. Полученные значения расчетных показателей размещаются в соответствующих ячейках матрицы, свидетельствуя об определенном уровне экзогенной согласованности системы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод» (рисунок 9).

Скорость адаптации системы менеджмента к внешней среде $S_{p\text{менедж}}$ (активизация)	Высокая	4,10–5	Нестабильная экзогенная согласованность	Успешная экзогенная согласованность	Активная экзогенная согласованность
	Средняя	3,20–4,09	Активизация адаптивного потенциала	Стабильная экзогенная согласованность V [3,8; 4,0]	Успешная экзогенная согласованность
	Низкая	0–3,19	Отсутствие экзогенной согласованности	Слабая активизация адаптивного потенциала	Пассивная экзогенная согласованность
		0	0–3,19	3,20–4,09	4,10–5
			Низкая	Средняя	Высокая
Готовность системы менеджмента воспринимать сигналы внешней среды $A_{\text{менедж}}$ (потенциал)					

Примечание – Составлено автором.

Рисунок 9 – Матрица экзогенной согласованности системы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод»

Значение интегрированного показателя стабильной экзогенной согласованности системы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод» говорит об умеренной готовности и достаточной скорости реакции предприятия на изменения внешней среды. Данная характеристика подтверждается надлежащим выполнением обязательств по заключенным контрактам и привлечением новых контрагентов, а также своевременно принятыми мерами по стабилизации функционирования компании в условиях распространения новой коронавирусной инфекции, а также санкционных ограничений, включая расширение ассортимента производства гражданской продукции.

Интерпретация полученных результатов модели **оценки уровня согласованности системы менеджмента предприятия** позволяет заключить следующее.

Измерения функциональной состоятельности системы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод» по показателям функциональной и иерархической согласованности и адаптивности системы менеджмента продемонстрировали достаточно противоречивую картину: оценка эндогенной согласованности системы менеджмента предприятия по показателям $C_{\text{функц}}$, $C_{\text{структ}}$, $C_{\text{инт}}$ составляет соответственно 3; 4; 3,75 балла (т. е. значение отклонения составляет минус 0,25), что соответствует низкому

уровню согласованности системы менеджмента. Но при этом оценка экзогенной согласованности по показателю ее готовности воспринимать сигналы внешней среды $A_{\text{менедж}}$ равна 3,8, а скорость приспособления к динамичным условиям внешней среды $Sp_{\text{адапт}}$ – 4,0, что свидетельствует о стабильно высокой экзогенной согласованности системы менеджмента промышленного предприятия.

На последнем этапе построения модели оценки результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод» проанализировано соответствие задач системы менеджмента целевым параметрам развития территории размещения предприятия (г. Нижний Тагил) путем оценки его места в промышленном комплексе, вклад в охрану окружающей среды и рост благосостояния населения города.

Оценку вклада АО НПК «Уралвагонзавод» в социальное развитие г. Нижнего Тагила характеризуют показатели таблица 31.

Таблица 31 – Показатели оценки вклада АО НПК «Уралвагонзавод» в социальное развитие г. Нижнего Тагила

Обозначение	Показатель	2020	2021
$I_{\text{занят}}$	Индекс занятости	0,16	0,16
$I_{\text{зн}}$	Индекс знания	0,67	0,68
$I_{\text{удерж. молод}}$	Индекс удержания молодежи	0,25	0,25
$I_{\text{соц}} = \sqrt[3]{I_{\text{занят}} \times I_{\text{зн}} \times I_{\text{удерж. молод}}}$		0,30	0,30
Примечание – Рассчитано автором.			

Данные таблицы 31 свидетельствуют о недостаточном вкладе АО НПК «Уралвагонзавод» в социальное развитие г. Нижнего Тагила, хотя информация к оценке содержала пространные сведения об активности предприятия в социальной сфере. Так, имеется положительная динамика индекса знания, что говорит о повышении доли сотрудников промышленного предприятия с высшим образованием в общей численности трудоспособного населения города. Отмечено, что на предприятии длительное время существует двухуровневая система подготовки рабочих

и инженерно-технических работников: первая ступень – обучение рабочих наиболее массовых профессий на курсах техминимума (формовщиков, сварщиков, токарей, фрезеровщиков и других профессий), вторая ступень – стахановские школы, которые готовят высококвалифицированных работников.

Вклад АО НПК «Уралвагонзавод» в социальное развитие города также проявляется в поддержке здравоохранения. Так, в 2020 г. для Нижнетагильского филиала ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии в Свердловской области» предприятием было приобретено стационарное лабораторное оборудование для проведения тестов на коронавирус. Использование нового комплекса позволило почти в два раза увеличить существующие городские лабораторные мощности.

Также предприятие содержит ряд уникальных для города и региона социальных объектов, среди которых Дворец культуры им. И. В. Окунева, Дворец ледового спорта, Дворец водного спорта, лыжная база, стадион, профилакторий «Пихтовые горы», медико-санитарная часть, гостинично-туристический комплекс.

Следующим шагом стало проведение *оценки вклада АО НПК «Уралвагонзавод» в решение экологических проблем г. Нижнего Тагила*.

Модельные оценки свидетельствуют, что предприятие оказывает значительное влияние на состояние окружающей среды территории размещения. Так, в 2020 г. объем выбросов в атмосферу АО НПК «Уралвагонзавод» составил 6,479 тыс. т¹. Для устранения роста негативного воздействия предприятием осуществляется ряд мероприятий, включая введение в эксплуатацию приточно-вытяжной вентиляции рециркуляционного типа с модульным самоочищающимися фильтрами.

Оценка индекса экологичности инвестиций АО НПК «Уралвагонзавод» представлена в таблице 32.

Информация о вкладе АО НПК «Уралвагонзавод» в повышение экологической безопасности г. Нижнего Тагила включала разнообразные сведения. При этом во внимание были приняты в том числе сравнительные оценки инвестиции в при-

¹ Отчетность / АО НПК «Уралвагонзавод». – URL: https://uralvagonzavod.ru/company/ed_rokaz (дата обращения: 12.06.2021).

родоохранные мероприятия. Например, учитывались объемы инвестиций в очистительные сооружения со стороны АО «ЕВРАЗ Нижнетагильский металлургический комбинат» (3,4 млрд р.), являющегося самым крупным инвестором по данному направлению в г. Нижнем Тагиле. Для сравнения: в 2021 г. АО НПК «Уралвагонзавод» вложило в минимизацию загрязнений окружающей среды около 500 млн р., поэтому индекс экологичности инвестиций $I_{\text{экол. инв}}$ составил 0,15.

Таблица 32 – Показатель оценки вклада АО НПК «Уралвагонзавод» в состояние экологии г. Нижнего Тагила

Показатель	2020	2021
$I_{\text{экол. инв}} = \frac{\text{Инвестиции предприятия в экологическую сферу}}{\text{Инвестиции предприятий региона в экологическую сферу}}$	0,15	0,15
Примечание – Рассчитано автором.		

Оценка вклада АО НПК «Уралвагонзавод» в развитие промышленного комплекса г. Нижнего Тагила приведена в таблице 33.

Таблица 33 – Показатели оценки вклада АО НПК «Уралвагонзавод» в развитие промышленного комплекса г. Нижнего Тагила

Обозначение	Показатель	2020	2021
$I_{\text{произв}}$	Индекс производства	0,33	0,34
$I_{\text{благ}}$	Индекс благосостояния	1,24	1,25
$I_{\text{экон}} = \sqrt{I_{\text{произв}} \times I_{\text{благ}}}$		0,64	0,65
Примечание – Рассчитано автором.			

Подведем итог оценке результативности управленческих решений, обобщая результаты анализа внешних эффектов деятельности предприятия, обусловленных функциональной состоятельностью его системы менеджмента. В представленной модели внешними эффектами деятельности предприятия считаются вклад АО НПК

«Уралвагонзавод» в достижение целей социально-эколого-экономического развития территории размещения и результаты управленческих решений, формирующих лидерские позиции АО НПК «Уралвагонзавод», отвечающие требованиям проекта «Локомотивы роста». Тем самым задающих основные параметры в оценках результативности менеджмента предприятия.

Оценка по параметрам результативности выполнялась за двухлетний период, при этом в рассмотрение были приняты расчетные значения вектора согласованности (таблица 34).

Таблица 34 – Результаты анализа вектора согласованности системы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод» с целями социально-эколого-экономического развития территории размещения предприятия

Показатель оценки	2020	2021
$I_{\text{соц}}^2$	0,09	0,09
$I_{\text{экол. инв}}^2$	0,02	0,02
$I_{\text{экон}}^2$	0,41	0,43
Длина вектора $\overline{OA} = \sqrt{I_{\text{соц}}^2 + I_{\text{экол. инв}}^2 + I_{\text{экон}}^2}$	0,72	0,73
Примечание – Рассчитано автором.		

На основании проведенных расчетов сделаны следующие выводы.

1. Система менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод» является умеренно устойчивой как в части управления производством, так и в сферах инновационной, социальной, экологической деятельности.

2. Недостаточно высокий уровень эндогенной согласованности системы менеджмента предприятия. Несмотря на наличие оптимального соотношения и взаимосвязанности уровней иерархии управления, имеется дисбаланс в функциональной сфере (в отношении мотивации персонала). При этом следует отметить стабильный уровень экзогенной согласованности, что свидетельствует об умеренной готовности и достаточной скорости реакции предприятия на изменения внешней среды.

3. Полученное значение длины вектора \overline{OA} , с одной стороны, свидетельствует о стабильном вкладе предприятия в социально-экономическое положение региона, а с другой – говорит о слабой результативности управленческих решений. Поскольку значения экономического индекса существенно превышают значения социального и экологического, можно сделать вывод, что АО НПК «Уралвагонзавод» не полностью использует свой потенциал в решении приоритетных проблем общества и повышении качества жизни населения территории размещения.

Построенная модель оценки результативности и функциональной состоятельности менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод» дает необходимое основание для перехода к решению задачи разработки модели выбора сценария, обеспечивающего наилучшие условия достижения целей совершенствования системы менеджмента предприятия.

3.3 Выбор сценария развития функциональной состоятельности системы менеджмента промышленного предприятия

Среди некоторого числа уже упомянутых направлений применения результатов оценки функциональной состоятельности безусловный приоритет принадлежит разработке прогнозов последствий совершенствования системы менеджмента промышленного предприятия с использованием сценарного подхода. Его описание представлено схемой, отображенной на рисунке 10.

Результаты анализа модели, описывающей процесс оценки функциональной состоятельности системы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод», позволили представить три основных сценария развития системы менеджмента предприятия. Для каждого из них даны следующие экспертные оценки.

Сценарий 1 – повышение уровня согласованности в достижении производственных, инновационных, социальных, экономических целей в управлении предприятием создает необходимый потенциал для повышения функциональной состо-

тельности системы менеджмента предприятия как основного условия достижения его стратегических целей.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 10 – Блок-схема выбора сценария совершенствования системы менеджмента промышленного предприятия

Сценарий 2 – повышение уровня сопряженности основных управляющих подсистем, их функциональной и иерархической согласованности обеспечивает адаптивность поведения системы менеджмента и повышение функциональной состоятельности, чтобы управление предприятием гибко реагировало на трансформационное воздействие всех внешних и внутренних факторов.

Сценарий 3 – повышение функциональной состоятельности системы менеджмента, в том числе путем создания условий для выполнения двух предыдущих базовых сценариев, формирует необходимый вектор результативности системы менеджмента в контексте стратегических целей территории размещения предприятия.

Прогнозное состояние системы менеджмента предприятия, описанное в сценарии 3, выглядит наиболее привлекательно. Вместе с тем экспертные оценки склоняются в пользу сценария 1, так как достигнутый уровень согласованности в достижении производственных, инновационных, социальных, экономических целей в управлении предприятием есть тот конкретный осязаемый эффект, благодаря которому система менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод» имеет практическую возможность в короткие сроки достичь стратегической цели – сформировать лидерские позиции АО НПК «Уралвагонзавод» в промышленном комплексе региона, отвечающие требованиям проекта «Локомотивы роста».

Предложенные результаты экспертного анализа эндогенных и экзогенных факторов, определяющих текущее и будущее состояние предприятия, являются необходимым основанием для перехода от установления общих черт желаемой для АО НПК «Уралвагонзавод» и его системы менеджмента ситуации к практическим действиям, последовательное осуществление которых обеспечит предприятию уверенные позиции локомотива роста. При этом следует принять во внимание заданный условиями федерального проекта управленческий концепт формирования промышленных локомотивов роста, суть которого определяет требование такой интеграции стратегических управленческих решений предприятий и органов власти на местах, которая позволит обеспечить возможность:

- поиска и стимулирования появления новых точек роста, где могут быть достигнуты быстрые результаты индустриального развития территории размещения предприятия;

- повышения производительности труда на основе роста профессиональных компетенций работников и развития производства в наукоемком и инновационном направлениях;

– создания условий для повышения социальной ориентированности предприятий.

Как показал анализ ряда источников¹, к формам социальной ответственности промышленных лидеров – локомотивов роста относятся: улучшение условий труда (создание безопасных и комфортных рабочих мест, обеспечение социальной защиты, медицинское страхование и т. п.); подготовка и развитие кадрового резерва; проекты по сохранению природы (сокращение выбросов углекислого газа, снижение потребления воды, переход на более дешевые «зеленые» источники энергии); развитие социальной инфраструктуры: вложение средств в образовательную деятельность (постройка специальных школ, помощь вузам, предоставление стипендий и грантов); вложение средств в медицину (обеспечение местного населения медикаментами, вакцинами, проведение специальных семинаров по сохранению здоровья и т. п.); проекты по устранению безработицы, безграмотности, половой дискриминации. Названные эффекты обуславливают четкую зависимость «лидерских» качеств предприятия от используемых им инструментов социальной ответственности.

Формальная проекция требований и эффектов социальной ответственности на деятельность АО НПК «Уралвагонзавод» и его системы менеджмента определяет следующее видение желаемой позиции: предприятие вносит существенный вклад в ускорение темпов роста социо-эколого-экономического развития территории размещения (г. Нижний Тагил); регулярно увеличивает вклад в ВРП региона, в том числе за счет создания глубоких кооперационных связей и интеграционных схем взаимодействия между территориально связанными предприятиями разных видов деятельности; наращивает долю производства высокотехнологичной и наукоемкой продукции в общем объеме выпуска продукции; повышает производительность труда за счет роста культуры производства и усиления инновационной активности

¹ Кэрролл А. В. Корпоративная социальная ответственность: центральный элемент конкурирующих и дополнительных структур // Организационная динамика. – 2015. – № 44 (2). – С. 87–96; Лунд-Томсен П., Линдгрин А. Корпоративная социальная ответственность в глобальных цепочках добавленной стоимости: где мы сейчас и куда идем? // Journal of business ethics. – 2014. – № 123 (1). – С. 11–22.

и при этом снижает долю использования зарубежных технологий в производстве; активно участвует в повышении уровня знаний населения, занятого в промышленном комплексе региона, а также в реализации программ, направленных на улучшение качества жизни. Вместе с тем данная проекция хотя и не учитывает, но принимает во внимание обстоятельство, на которое обращают внимание результаты выполненного автором компаративного анализа моделей менеджмента действующих промышленных лидеров в индустриально развитых странах, а именно: все компании-лидеры являются таковыми прежде всего потому, что их менеджмент смог быстро и квалифицированно дать ответ на вызовы, формализованные государством в форме законодательных изменений (введение социальных и экологических норм и правил) либо выраженные обществом в виде неформализованных требований (изменение потребительского поведения). Это означает признание «первичности» упомянутых вызовов и важной роли в том числе государственных институтов.

И хотя этот аспект не является предметом настоящего исследования, отметим, что решения территориальных органов власти также имеют немаловажное значение для формирования промышленных лидеров – локомотивов роста. Эти решения органов власти могут быть выражены:

– во внепространственном формировании локомотивов роста путем стимулирования социальной активности предприятий; создания и поддержания атмосферы конкуренции между предприятиями за получение государственного заказа, как правило, связанного с решением инфраструктурных проблем развития территорий; содействия продвижению товаров и услуг на региональные рынки; установления высоких образовательных стандартов; содействия развитию кооперации между компаниями и научно-исследовательскими институтами в целях скорейшей коммерциализации новых знаний и т. д.;

– в пространственном формировании локомотивов роста, т. е. с учетом специфики территорий и значимости для жизнедеятельности общества функционирования конкретных промышленных предприятий. Это имеет особое значение для предприятий с высоким производственным потенциалом, расположенных на узкоспециализированных или монопрофильных территориях.

Таким образом, комплекс задач, решаемых в рамках желаемого сценария, можно разделить на два блока:

– задачи развития предприятия до уровня «промышленное предприятие – локомотив роста»;

– задачи повышения уровня социальной ответственности предприятия, ставящего своей целью не просто собственное успешное экономическое функционирование, а успешное функционирование территории, на которой оно размещено, выступая генератором ее развития.

Разработка решений каждого комплекса задач, безусловно связанная с модельными оценками результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента АО НПК «Уралвагонзавод», наряду с выбором сценария достижения стратегической цели – сформировать лидерские позиции АО НПК «Уралвагонзавод» в промышленном комплексе региона, отвечающие требованиям проекта «Локомотивы роста», обусловили *следующий ряд практических рекомендаций в адрес руководства предприятия.*

1. *Внедрить новые масштабные управленческие решения по совершенствованию организационной структуры предприятия.* Принятая линейно-функциональная организационная структура хоть и достаточно рациональна с учетом наличия военных производств, но в то же время имеет недостаточную гибкость. В современных условиях критерием эффективности менеджмента является оперативность в принятии квалифицированных управленческих решений, для чего, во-первых, требуется полная и достоверная информация о состоянии дел на текущий момент времени и, во-вторых, широкая реализация проектного подхода в управлении производством, так как проекты позволяют не только внедрить сложные и трудоемкие изменения в производстве, но и распространять управленческие нововведения на всем предприятии за достаточно короткий промежуток времени. При этом должна обеспечиваться функциональная состоятельность каждого проекта за счет наделения менеджмента проектов свойствами и способностью к функциональной устойчивости, согласованности, адаптивному поведению. Следует стремиться к тому, чтобы методы оценки результативности и функциональной состоятельно-

сти были гармонично встроены в корпоративную политику совершенствования системы менеджмента предприятия.

2. *Создать условия для демонстрации заинтересованности руководителей высшего звена в преобразованиях, направленных на совершенствование системы менеджмента предприятия.* Необходимо использовать различные формы непосредственного участия во внедрении управленческих нововведений, доведения перемен до желаемого результата, особенно если они изменяют объем полномочий и ответственности субъектов управления, процедуру принятия решений, могут оказывать существенное влияние на характер межличностных отношений, в том числе в рамках организации работ по выполнению проектов. Для этого следует разработать систему обязательств руководителей различных иерархических уровней, что должно найти отражение в изменениях функциональной структуры и в методах оценки результативности работы руководителей.

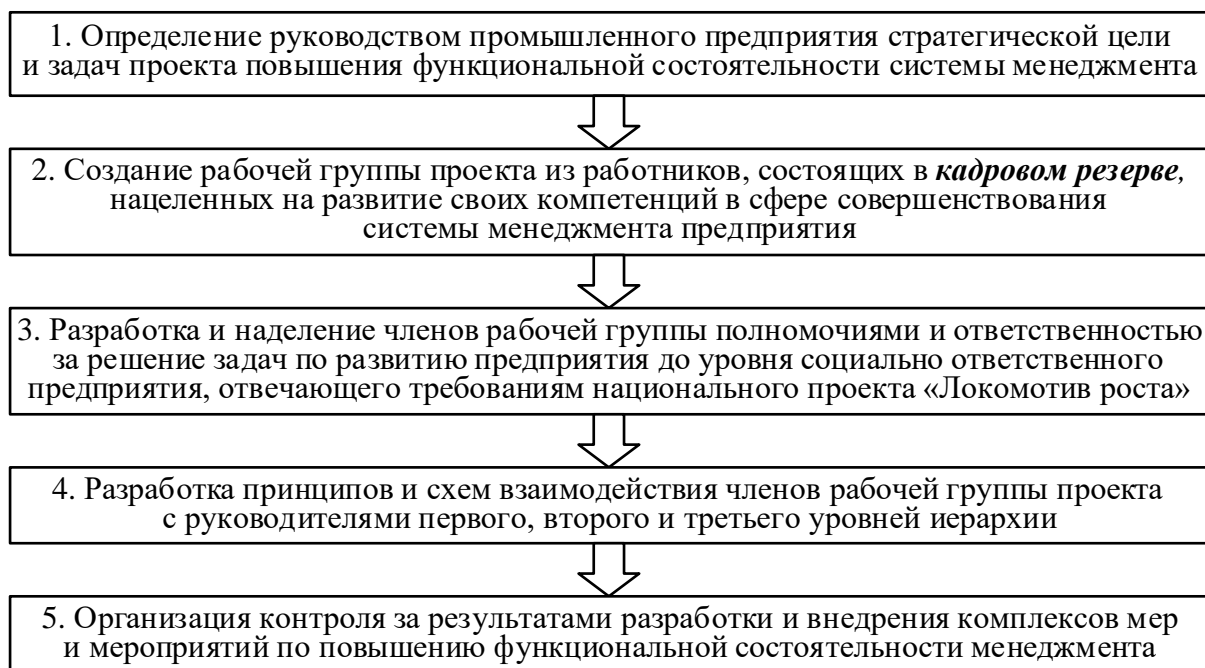
3. *Усилить внимание к подготовке кадров,* сосредоточив усилия на согласованном развитии двух основных форм подготовки квалифицированного персонала: внутрифирменные курсы повышения квалификации и программы обучения, проводимые внешними специализированными организациями. В рамках первой формы должна получить развитие внутрифирменная система обмена передовым опытом, в том числе опытом управления. Необходимо утвердить порядок, при котором обучение будет выполнять сразу несколько ключевых функций: а) адаптация к работе и придание ей творческого характера; б) демонстрация эффектов сплочения работников в команду, повышения квалификации сотрудников, снижения потерь от неэффективных, нерациональных, неквалифицированных действий не только рядовых работников, но и руководителей. Обучение должно использоваться для выявления наиболее активной и мотивированной части трудового коллектива, а также начинающих руководителей, обладающих целеустремленностью, способностью к восприятию нововведений и внедрению новых управленческих задач и форм принятия решений, в том числе в рамках политики повышения функциональной состоятельности менеджмента предприятия.

4. *Использовать весь арсенал доступных приемов и методов для мотивации руководителей всех уровней к повышению своей ответственности за достижение установленных целей.* Каждая поставленная задача, выданное задание или поручение должны быть обусловлены не только понятным порядком решения, но и целесообразностью, очевидной связанностью с общими результатами работы структурного подразделения, предприятия в целом. Функциональная состоятельность системы менеджмента усиливается работой системы вознаграждения, применяющей не только материальные, но и моральные стимулы.

5. *Совершенствовать систему планирования всех сфер жизнедеятельности предприятия (производственной, социальной, экологической, инновационной), обеспечивая высокий уровень согласованности целей и задач краткосрочного и долгосрочного периода.* Для этого цели деятельности предприятия на каждый период времени должны доводиться до всех уровней системы управления, в краткой, четкой форме отражать его желаемое состояние. Необходимо каждую стратегическую цель разбить на ряд тактических задач, увязанных с конкретными показателями деятельности основных управляющих подсистем и условиями их достижения в конкретный момент времени.

6. *На всех уровнях управления предприятием применять принципы непрерывного улучшения качества работы.* При этом следует добиваться, чтобы улучшения и совершенствования в менеджменте предприятия не только соответствовали системе ценностей организации и подразумевали получение определенных социальных или экономических выгод, но и способствовали удовлетворению потребностей работников предприятия в безопасности, должностном росте, престиже, лояльности коллег, улучшении качества условий труда и т. д. Важным признаком улучшения качества функционирования системы менеджмента предприятия является ситуация, когда каждым работником предприятия использование новых методов работы и управления воспринимается как результат личного выбора, а не как административное предписание.

7. Внедрить в систему менеджмента предприятия принципы функциональной состоятельности, придерживаясь определенного порядка в решении взаимосвязанных организационных и методических задач (рисунок 11).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 11 – Алгоритм внедрения в систему менеджмента промышленного предприятия принципов функциональной состоятельности

Для оптимизации решения каждой такой задачи и достижения ожидаемых результатов требуется осуществление разных по своему характеру комплексов мер и мероприятий, которые должны быть объединены в соответствующие подпрограммы и программы. Выбор конкретного сценария указывает не только на содержание действий по повышению результативности и функциональной состоятельности менеджмента предприятия, но и подсказывает возможные названия подпрограмм: «Повышение устойчивости системы менеджмента»; «Обеспечение согласованности действий руководителей и возглавляемых ими подразделений при решении стратегически важных задач», «Адаптация организационной структуры управления предприятием к введению режима строгой экономии» (данные названия являются примером).

Подводя итог содержательному описанию практического применения методов и инструментов оценки функциональной состоятельности и результативности системы менеджмента предприятия на примере АО НПК «Уралвагонзавод», отметим, что данный инструментарий рекомендован к практическому применению не только для того, чтобы выявлять приоритетные направления развития системы менеджмента предприятия, но и для того, чтобы минимизировать риски получения негативных результатов от реализации новых, актуальных управленческих решений.

Заключение

На основе проведенного исследования автором сформулированы следующие выводы, обобщающие полученные результаты.

Оценка результативности менеджмента предприятия – достаточно большая область исследований теории управления экономическими системами, в которой находят свое воплощение многочисленные идеи функционального, гармоничного, системного и эволюционного менеджмента о характере управленческих отношений, возникающих в процессах оценки менеджмента. Тем не менее методы оценки результативности менеджмента для практических нужд промышленных предприятий являются наименее разработанными.

Обзор и изучение существующих научных подходов к оценке результативности системы менеджмента предприятия показал, что долгое время в научных исследованиях превалировал эндогенный подход (с акцентом на оценки, характеризующие собственные результаты деятельности предприятия). Однако в современных экономических условиях ввиду особых социальных, экологических и прочих требований, предъявляемых к бизнесу и производству, формируется и усиливается экзогенное восприятие как результатов деятельности предприятия, так и факторов эффективности управления. Вместе с тем эти условия объективно определяют одновременное сосуществование управленческих подходов, идентифицированных как функциональный, гуманистический, системный и эволюционный, суть каждого из которых хотя и задана своеобразным составом базовых элементов системы управления предприятием, но имеет, что обосновано результатами исследования, объединяющее начало – идею эволюционировавшего менеджмента об объективном характере трансформации управления производственными системами в экзогенном направлении и о приоритете показателей, характеризующих деятельность предприятия во внешней бизнес-среде в оценках результативности управления.

Авторский методический подход и методы исследования, построенные на синтезе эндогенного и экзогенного подходов, позволил по-новому охарактеризо-

вать явление комплексной результативности системы менеджмента предприятия, обосновать, что главные предпосылки коммерческого успеха предприятия находятся вовне, поэтому основным признаком того, что управление предприятием действительно приспособилось к появлению новых внешних проблем и решений, является необходимая (фактически состоявшаяся) трансформация функционального построения системы менеджмента. Отмеченная особенность при детальном рассмотрении подходов к оценке менеджмента предприятий, учитывающих такие характеристики оценки, как назначение, нацеленность, принципы и функции, применимость, параметры-ограничения, обусловила необходимость связать все реализуемые современным менеджментом функции и процессы системы управления предприятием, обеспечивающие тот или иной уровень его результативности, в один компонент, названный «функциональная состоятельность». Рассмотрение ее свойств и характеристик позволяет утверждать, что в системе менеджмента предприятия функциональная состоятельность одновременно выступает фактором и критерием результативности менеджмента.

Авторский методический подход к оценке результативности системы менеджмента предприятия построен, во-первых, на результатах критического анализа наиболее авторитетных решений проблемы оценки менеджмента; во-вторых, на обоснованном видении особой роли комплекса свойств функциональной состоятельности системы менеджмента (функциональной устойчивости, согласованности и адаптивности управляющих подсистем – базовых характеристик свойств управляющих подсистем, обеспечивающих необходимую результативность менеджмента предприятия) в достижении поставленных целей деятельности предприятия; в-третьих, на доказательствах целесообразности сведения оценки результативности менеджмента к измерению результатов реализации конкретных функций, сгруппированных в рамках той или иной внутренней управляющей подсистемы. Методологической основой данного подхода послужили принципы-положения, получившие обоснование в концепциях функционального, системного и эволюционного менеджмента, а также принципы-положения, сформулированные лично автором в рамках разработанного эндогенно-экзогенного подхода:

– в оценках результативности менеджмента функции предприятия, которые оно выполняет во внешней среде, важны не менее, чем внутренние функции, реализуемые в интересах достижения целей участников деятельности предприятия (его работников, руководителей, собственников);

– оценка результативности менеджмента предприятия складывается из результатов, достигнутых в каждой функциональной области деятельности, и характеризуется показателями-индикаторами функциональной состоятельности системы менеджмента – функциональной устойчивостью, согласованностью и адаптивностью управляющих подсистем;

– достижение определенного уровня функциональной состоятельности системы менеджмента предприятия, заданного целевыми значениями функциональной устойчивости, согласованности и адаптивности управляющих подсистем, является необходимым условием и критерием системы результативности менеджмента;

– оценка результативности системы менеджмента предприятия служит основанием для определения степени достижения поставленной перед предприятием главной на данный момент времени (стратегической) цели.

Предложенные методы измерения функциональной состоятельности менеджмента предприятия предусматривает исчисление значений системы показателей-индикаторов, отвечающих требованиям фундаментальных принципов управления и нацеливающих менеджмент предприятия на достижение целевых показателей результативности. При этом доказаны положения, формирующие новое знание о способах оценки результативности системы менеджмента предприятия. В авторском определении результативность системы менеджмента представляется вектором – оценкой трехмерного измерения (по числу оценочных модулей) параметров функциональной состоятельности: а) функциональной устойчивости системы менеджмента, которая определяется результатами деятельности в основных функциональных областях, характеризующих и поддерживающих движение предприятия в заданном направлении; б) функциональной и иерархической согласованности в системе менеджмента, которая обеспечивается сопряженностью действий управ-

ляющих подсистем предприятия; в) адаптивностью системы менеджмента, которая достигается способностью реагировать на внешние воздействия оперативным изменением основных параметров деятельности предприятия.

В обоснование практической значимости предложенного метода построена модель процесса оценки функциональной состоятельности и результативности системы менеджмента промышленного предприятия АО «Научно-производственная корпорация „Уралвагонзавод“ имени Ф. Э. Дзержинского», позволившая раскрыть содержание и последовательность оценочных действий, в последующем составивших основу разработанной автором системы рекомендаций. Данные практические рекомендации отвечают на основные вопросы организационного и методического обеспечения процесса оценки функциональной состоятельности и результативности системы менеджмента промышленного предприятия о целях и порядке применения метода оценки функциональной состоятельности менеджмента в комплексе задач по совершенствованию системы менеджмента, а также о направлениях и способах применения результатов оценки функциональной состоятельности менеджмента в обоснование сценариев и прогноза последствий совершенствования системы менеджмента промышленного предприятия.

Представлены обоснованные результатами исследования предложения по совершенствованию системы менеджмента крупного машиностроительного предприятия АО НПК «Уралвагонзавод» в качестве базового условия его включения в проект «Локомотивы роста».

Список литературы

1. Агаларов, З. С. Механизм управления диверсифицированным промышленным предприятием / З. С. Агаларов // Инновации в менеджменте. – 2021. – № 2 (28). – С. 4–11.
2. Агапцов, С. А. Индикативное планирование как основа стратегического развития промышленного предприятия : монография / С. А. Агапцов, А. И. Мордвинцев, П. А. Фомин, Л. С. Шаховская. – Москва : Высшая школа, 2002. – 325 с. – ISBN 5-06-004384-5.
3. Агеева, И. А. Стратегия устойчивого развития и экологические издержки ее реализации : дис... д-ра экон. наук : 08.00.01 / Агеева Ирина Александровна – Челябинск, 2006. – 148 с.
4. Адизес, И. На пороге управленческой революции / И. Адизес // Harvard business review Россия. – 2017. – Январь–февраль. – С. 6–10.
5. Адлер, А. Практика и теория индивидуальной психологии / А. Адлер. – Москва : Фонд за экономическую грамотность, 1995. – 296 с.
6. Акофф, Р. Акофф о менеджменте : пер. с англ. / Р. Акофф. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 447 с. – ISBN 5-318-00286-2.
7. Акофф, Р. О целеустремленных системах: человеческое поведение как «система целеустремленных действий» : пер. с англ. / Р. Акофф, Ф. Эмери. – 2-е изд., доп. – Москва : URSS, 2008. – 269 с. – ISBN 978-5-382-00638-3.
8. Актуальные вопросы теории, методологии и практики современного менеджмента : монография / под науч. ред. И. Н. Ткаченко. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2017. – 190 с. – ISBN 978-5-9656-0268-1.
9. Амирханова, Л. Р. Обеспечение устойчивости производства и экономичности управления в экономических системах / Л. Р. Амирханова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2006. – № 4 (54). – С. 71–75.
10. Арманд, Д. Л. Нам и внукам / Д. Л. Арманд. – Москва : Мысль, 1964. – 162 с.

11. Бажанов, В. А. Совершенствование управления оборонным предприятием в условиях диверсификации производства / В. А. Бажанов, И. В. Цомаева, А. А. Киселева. – DOI 10.25205/2542-0429-2019-19-3-121-131 // Мир экономики и управления. – 2019. – Т. 19, № 3. – С. 121–131.

12. Балашов, В. Г. Технологии повышения финансового результата: практика и методы / В. Г. Балашов, В. А. Ириков. – Москва : МЦФЭР, 2006. – 670 с. – ISBN 5-7709-0411-9.

13. Барнард, Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / Ч. Барнард. – Челябинск : Социум, 2009. – 334 с. – ISBN 978-5-91603-023-5.

14. Барскова, А. П. Экспресс-анализ финансовых результатов коммерческого предприятия с целью повышения эффективности управления его деятельности / А. П. Барскова, И. Е. Фадеева // Перспективы развития строительного комплекса : материалы XV Междунар. науч.-практ. конф. профессорско-преподавательского состава, молодых ученых и студентов (Астрахань, 19–20 октября 2021 г.). – Астрахань : АГАСУ, 2021. – С. 522–526.

15. Бастиа, Ф. Экономические гармонии. Избранное : пер. с фр. / Ф. Бастиа. – Москва : ЭСМО, 2007. – 1200 с. – ISBN 978-5-699-21446-4.

16. Белецкий, А. А. Система комплексной оценки эффективности менеджмента / А. А. Белецкий // Финансы и кредит. – 2010. – № 34 (418). – С. 46–52.

17. Белоусенко, М. В. Общая теория экономической организации. Организационная эволюция индустриальной экономики : монография / М. В. Белоусенко. – Донецк : ДонНТУ, 2006. – 432 с. – ISBN 966-377-029-5.

18. Белоусов, В. В. Особенности управления конкурентоспособностью промышленных предприятий в условиях конкурентной борьбы : препринт / В. В. Белоусов, А. Н. Пыткин. – Пермь : Полиграф Сити, 2007. – 34 с.

19. Бендигов, М. А. Рынки высокотехнологичной продукции / М. А. Бендигов, И. Э. Фролов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 2. – С. 3–15.

20. Бенедиктов, М. А. Эволюция концепции и механизма управления конверсией в условиях переходной российской экономики / М. А. Бенедиктов, Е. Ю. Хрусталев // Экономическая наука современной России. – 1998. – № 3. – С. 61–67.

21. Берталанфи, Л. фон. Общая теория систем – обзор проблем и результатов / Л. фон Берталанфи // Системные исследования : ежегодник. – Москва : Наука, 1969. – С. 30–54.
22. Бесекерский, В. А. Теория систем автоматического регулирования / В. А. Бесекерский, Е. П. Попов. – Санкт-Петербург : Профессия, 2003. – 752 с.
23. Бинкин, Б. А. Эффективность управления: наука и практика / Б. А. Бинкин, В. И. Черняк. – Москва : Наука, 1982. – 169 с.
24. Бир, С. Мозг фирмы / С. Бир. – Москва : Либроком, 2009. – 416 с. – ISBN 978-5-397-00156-4.
25. Блауберг, И. В. Становление и сущность системного подхода / И. В. Блауберг, Э. Г. Юдин. – Москва : Наука, 1973. – 270 с.
26. Бобровская, Л. А. Личностная состоятельность в свободно избранной и заданной извне деятельности / Л. А. Бобровская // Новое в психолого-педагогических исследованиях – 2017. – № 1 (45). – С. 42–48.
27. Богачков, В. В. Влияние концепции управления промышленного предприятия на его устойчивое развитие / В. В. Богачков, И. Е. Фадеева // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2009. – № 3 (79). – С. 163–167.
28. Бородин, А. И. Концепция стратегии управления устойчивым развитием промышленных предприятий / А. И. Бородин, Е. В. Катков // Основы экономики, управления и права. – 2014. – № 3 (15). – С. 30–38.
29. Букреев, А. М. Влияние производительности труда на экономические показатели работы предприятия / А. М. Букреев, И. Б. Кумицкий // Организационные резервы совершенствования машиностроения в условиях рынка : межвуз. сб. науч. тр. – Воронеж : ВПИ, 1993. – С. 104–108.
30. Букреев, А. М. Системный подход к формированию организационного механизма управления устойчивым развитием экономики предприятия / А. М. Букреев, Е. Н. Рыжков // Организатор производства. – 2010. – № 3 (46). – С. 65–67.

31. Букреев, А. М. Этапы и цели механизма управления устойчивого развития / А. М. Букреев, Е. Н. Рыжков // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2011. – Т. 7, № 2. – С. 74–75.

32. Быстров, А. В. Анализ влияния трендов развития промышленности на экономику предприятий (организаций) / А. В. Быстров // Проблемы и перспективы развития промышленности России: сб. материалов VI Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 29 ноября 2019 г.). – Москва: КноРус, 2019. – С. 132–142.

33. Быстров, А. В. Инструментарий обеспечения устойчивого развития высокотехнологичных предприятий в условиях современных вызовов и угроз / А. В. Быстров, В. В. Пименов, Л. Б. Калиматова // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2015. – Т. 4, № 4. – С. 4–13.

34. Быстров, А. В. Промышленное производство России в условиях глобальных вызовов / А. В. Быстров // Проблемы и перспективы развития промышленности России : сб. материалов VIII Междунар. науч.-практ. конф. «Экономика промышленности в условиях ограничений» / под ред. А. В. Быстрова. – Москва : КноРус, 2021. – С. 63–71.

35. Варфоломеев, В. П. Пути повышения эффективности применения новых технологий в промышленном производстве / В. П. Варфоломеев, М. Н. Кулапов, Д. Г. Мякота, М. А. Пономарев // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 1. – С. 6–9.

36. Варшавский, А. Е. Наукоемкие отрасли и высокие технологии: определение, показатели, техническая политика, удельный вес в структуре экономики России / А. Е. Варшавский // Экономическая наука современной России. – 2000. – № 2. – С. 61–83.

37. Вебер, М. История хозяйства: Очерк всеобщей социальной и экономической истории / М. Вебер ; пер. с нем. под ред. И. М. Гревса. – Петроград : Наука и школа, 1924. – 240 с.

38. Вереникин, А. О. Измерение устойчивости развития крупных российских компаний / А. О. Вереникин, Н. А. Маханькова, А. Ю. Вереникина. – DOI 10.21638/spbu18.2021.301 // Российский журнал менеджмента. – 2021. – Т. 19, № 3. – С. 237–287.

39. Вернерфельт, Б. Ресурсная трактовка фирмы / Б. Вернерфельт // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. – 2006. – Вып. 1. – С. 103–118.

40. Виноградова, Т. А. Методика формирования системы показателей оценки уровня инновационной активности персонала / Т. А. Виноградова, М. С. Кувшинов // Умные технологии в современном мире : материалы IV Всерос. науч.-практ. конф. (Челябинск, 24–25 ноября 2021 г.). – Челябинск : ЮУрГУ, 2021. – С. 173–180.

41. Винокуров, В. А. Качество управления как фактор укрепления рыночных позиций предприятия / В. А. Винокуров, А. А. Винокуров // Стандарты и качество. – 2005. – № 12. – С. 68–73.

42. Волков, В. В. Принципы оценки комплексной устойчивости промышленных предприятий / В. В. Волков // Экономика и менеджмент систем управления. – 2022. – № 3 (45). – С. 4–11.

43. Вукович, Г. Г. Интеграционный подход к развитию методологической платформы модернизации региональных корпоративных структур / Г. Г. Вукович, А. И. Миллер // Вестник экономической интеграции. – 2013. – № 4 (61). – С. 21–24.

44. Высшая цель: как принципы «бирюзового» управления реализуют в России / Forbes. – URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/363043-vyssshaya-cel-kak-principyu-byuryuzovogo-upravleniya-realizuyut-v-rossii> (дата обращения: 15.06.2021).

45. Гастев, А. К. Трудовые установки / А. К. Гастев. – Москва : Экономика, 1973. – 343 с.

46. Гаффорова, Е. Б. Система управления как конкурентное преимущество / Е. Б. Гаффорова, И. В. Миланич, Н. И. Меркушова. – Владивосток : ТГЭУ, 2011. – 216 с. – ISBN 978-5-93362-666-4.

47. Гвишиани, Д. М. Организация и управление / Д. М. Гвишиани. – 3-е изд., перераб. – М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. – 332 с.

48. Гибсон, Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы : пер. с англ. / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Донелли, мл. – 8-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.

49. Гилбрет, Ф. Классификация элементов работ / Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет // Организация труда. – 1924. – № 6–7. – С. 45–53.

50. Гильбрет, Л. Психология управления предприятиями: значение психологии для выработки методов наименьших потерь, для обучения им и для проведения их в жизнь : пер. с англ. / Л. Гильбрет. – Петроград : Сеятель, 1924. – 238 с.

51. Гиус, де А. Живая компания: рост, научение и долгожительство в деловой среде / де А. Гиус. – Санкт-Петербург : Стокгольмская школа экономики, 2004. – 224 с. – ISBN 5-315-00024-9.

52. Глущенко, В. В. Теоретические аспекты предупредительного антикризисного управления в корпорациях / В. В. Глущенко, И. И. Глущенко // Лидерство и менеджмент. – 2017. – Т. 4, № 4. – С. 169–188.

53. Голиков, Н. А. Социальная состоятельность как индикатор качества образования / Н. А. Голиков // Философия образования. – 2014. – № 1 (52). – С. 19–26.

54. Голованов, И. Б. Стратегический менеджмент. В поисках совершенства управления / И. Б. Голованов. – Санкт-Петербург: Лань, 2010. – 139 с.

55. Головина, А. Н. Методика идентификации и управления «локомотивами роста» региональной экономики / А. Н. Головина, Р. Ю. Левченко // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9, № 7-1. – С. 81–90.

56. Головина, А. Н. Специализация и кооперация современного производства: вопросы экономики и управления : монография / А. Н. Головина. – Екатеринбург : АМБ, 2013. – 201 с. – ISBN 978-5-8057-0896-2.

57. Голоктеев, К. Управление производством: инструменты, которые работают / К. Голоктеев, И. Матвеев. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 256 с. – ISBN 978-5-91180-599-9.

58. Горное дело: терминологический словарь / Л. И. Барон, П. Б. Бибин, Б. В. Богопольский [и др.]. – Москва : Недра, 1981. – 479 с.

59. Горохова, А. Е. Управление эффективностью промышленных предприятий на основе оптимизации воспроизводства основных фондов / А. Е. Горохова. – Москва : Наука, 2012. – 208 с. – ISBN 978-5-9902333-2-4.

60. Гребенников, В. Г. Интенсификация общественного производства: социально-экономические проблемы / В. Г. Гребенников, О. С. Пчелинцев, С. С. Шаталин. – Москва : Политиздат, 1987. – 286 с.

61. Грейнер, Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Менеджмент. – 2002. – № 4. – С. 76–94.

62. Гринкевич, Л. С. Концепция реформирования внутрирегиональных межбюджетных отношений на основе критериев обеспечения саморазвития и социально-бюджетной эффективности / Л. С. Гринкевич, Е. А. Лазичева // Финансы и кредит. – 2009. – № 35 (371). – С. 32–43.

63. Гришко, Л. А. Процессный подход в современной практике управления / Л. А. Гришко, Н. Н. Серая // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – Т. 1, № 7 (33). – С. 155–159.

64. Гукасян, З. О. Формирование системы оценки качества управления на предприятии на принципах равновесия экономических интересов : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Гукасян Зоя Оганесовна. – Краснодар, 2008. – 157 с.

65. Давыдов, Б. Неоиндустриализация и энергетический фактор / Б. Давыдов, П. Евстатов // Экономист. – 2014. – № 4. – С. 9–16.

66. Данилов-Данильян, В. И. Исходные положения устойчивого развития / В. И. Данилов-Данильян, К. С. Лосев // Устойчивое развитие: информационный сборник. – 1999. – № 4. – С. 3–9.

67. Деглес Х. С. М. Влияние интеллектуального капитала на результативность и инвестиционную привлекательность Российских компаний / Х. С. М. Деглес, Н. Р. Кельчевская. – DOI 10.15826/vestnik.2021.20.1.005 // Journal of applied economic research. – 2021. – Т. 20, № 1. – С. 110–132.

68. Дедов, Л. А. Управление предприятием в рыночной среде / Л. А. Дедов, И. О. Боткин // Проблемы региональной экономики. – 1999. – № 1. – С. 397–400.

69. Дементьев, В. Е. Жизнеспособность иерархических организаций в условиях изменчивости экономической среды / В. Е. Дементьев. – DOI 10.21638/11701/

spbu18.2019.304 // Российский журнал менеджмента. – 2019. – Т. 17. – № 3. – С. 367–386.

70. Демидович, Б. П. Лекции по математической теории устойчивости / Б. П. Демидович. – Москва : Наука, 1967. – 470 с.

71. Деминг, У. Э. Лекция перед японскими менеджерами в 1950 г. : пер. с англ. / У. Э. Деминг // Методы менеджмента качества. – 2000. – № 10. – С. 20–36.

72. Деминг, Э. У. Новая экономика: простые механизмы, которые приведут вас к росту, инновациям и сильному положению на рынке : пер. с англ. / У. Э. Деминг. – Москва : Эксмо, 2006. – 198 с. – ISBN 5-699-17480-X.

73. Дрогобыцкий, И. Н. Организационный менеджмент: природа, команда и лидер / И. Н. Дрогобыцкий // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2011. – № 13. – С. 152–166.

74. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – Москва : Вильямс, – 2004. – 134 с. – ISBN 5-8459-0127-8.

75. Друкер, П. Эффективное управление: экономические задачи и оптимальные решения : пер. с англ. / П. Друкер. – Москва : Фаир-пресс, 2003. – 285 с. – ISBN 5-8183-0584-8.

76. Дубровский, В. Ж. Опыт и перспективы программно-целевого управления сложноорганизованными экономическими системами / В. Ж. Дубровский, А. А. Бурак // Современные управленческие технологии: от теории и методологии к практическим решениям : монография / под науч. ред. И. Н. Ткаченко. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2016. – С. 60–78.

77. Дубровский, В. Ж. Проблемы оценки эффективности деятельности предприятий ОПК / В. Ж. Дубровский, Е. М. Иванова, Н. В. Чупракова. – DOI 10.29141/2658-5081-2019-20-5-6 // Journal of new economy. – 2019. – Т. 20, № 5. – С. 92–107.

78. Дубровский, В. Ж. Экономическая оценка факторов роста производительности труда на градообразующих предприятиях ОПК: влияние на моногорода / В. Ж. Дубровский, Е. М. Иванова, Н. В. Чупракова. – DOI 10.17059/ekon.reg.2020-3-12 // Экономика региона. – 2020. – Т. 16, № 3. – С. 831–844.

79. Дудин, М. Н. Обеспечение стратегической устойчивости предпринимательских структур: теория, методология и практика : монография / М. Н. Дудин. – Москва : ИМСГС, 2011. – 122 с. – ISBN 978-5-903281-50-3.

80. Дудин, М. Н. Стратегический менеджмент / М. Н. Дудин. – Москва : КНО-РУС, 2016. – 201 с. – ISBN 978-5-406-04571-8.

81. Дункан, У. Д. Основопологающие идеи в менеджменте: уроки основоположников менеджмента и управленческие практики : пер. с англ. / У. Д. Дункан. – Москва : Дело, 1996. – 269 с. – ISBN 5-7749-0016-9.

82. Дюркгейм, Э. О разделении общественного труда ; Метод социологии : пер. с фр. / Э. Дюркгейм. – Москва : Наука, 1991. – 572 с. – ISBN 5-02-013399-X.

83. Евсеева, М. В. Стратегические детерминанты технологического развития промышленного предприятия / М. В. Евсеева, Е. Н. Стариков, И. Н. Ткаченко. – DOI 10.29141/2658-5081-2021-22-4-8 // Journal of new economy. – 2021. – Т. 22, № 4. – С. 139–155.

84. Егоршин, А. П. Основы менеджмента / А. П. Егоршин. – 2-е изд., доп. и перераб. – Нижний Новгород : НИМБ, 2008. – 318 с. – ISBN 978-5-901335-38-3.

85. Ермакова, Ж. А. Интегративный механизм самоорганизации производственно-экономических систем: апробация и оценка эффективности / Ж. А. Ермакова, Е. В. Шестакова. – DOI 10.18334/gr.18.9.37827 // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18, № 9. – С. 1461–1478.

86. Ермашкевич, Н. С. Модели антикризисного управления для обеспечения устойчивого развития организации / Н. С. Ермашкевич, Е. С. Чибисова. – DOI 10.18334/lm.6.1.40767 // Лидерство и менеджмент. – 2019. – Т. 6, № 1. – С. 43–58.

87. Ерохина, Е. А. Теория экономического развития: системно-самоорганизационный подход / Е. А. Ерохина. – Томск : ТГУ, 1999. – 226 с. – ISBN 5-7511-1114-1.

88. Ершова, И. В. Эффективность интеграции и диверсификации машиностроительных объединений / И. В. Ершова, Ю. В. Фахретдинова // Омские научные чтения : материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Омск, 11–16 декабря 2017 г.). – Омск : ОмГУ им. Ф. М. Достоевского, 2017. – С. 579–581.

89. Ершова, И. В. Коллаборативные взаимодействия региональных машиностроительных предприятий как фактор стимулирования импортозамещения / И. В. Ершова, А. В. Сербулов, Е. В. Шефер. – DOI 10.14529/em200409 // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2020. – Т. 14, № 4. – С. 74–83.

90. Ершова, И. В. Кооперационные формы разработки и освоения научно-технической продукции по этапам жизненного цикла / И. В. Ершова, Я. Г. Бездежская. – DOI 10.25987/VSTU.2020.13.13.007 // Организатор производства. – 2020. – Т. 28, № 3. – С. 63–72.

91. Ершова, И. В. О проектном подходе в управлении диверсификацией предприятий ОПК / И. В. Ершова, А. Д. Мурукина, М. А. Прилуцкая, В. Ф. Щелоков. – DOI 10.33983/2075-1826-2021-1-64-80 // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2021. – № 1. – С. 64–80.

92. Есекина, Б. К. К вопросу об оценке устойчивости социально-экономических систем / Б. К. Есекина, Ш. Сапаргали // Экономист. – 2008. – № 8. – С. 42–46.

93. Ефремов, Ю. К. Труды Д. Л. Арманда в области природопользования / Ю. К. Ефремов // Природопользование (географические аспекты). Вопросы географии. Сборник 108. – Москва : Мысль, 1977. – С. 176–179.

94. Ефремова, Т. М. Социально-экономический потенциал общественного здоровья / Т. М. Ефремова // Отечественный журнал социальной работы. – 2009. – № 3. – С. 35–40.

95. Жапаралиева, Ж. Ж. Управление проектами устойчивого развития / Ж. Ж. Жапаралиева // Лидерство и менеджмент. – 2018. – Т. 5, № 1. – С. 9–24.

96. Жемчугов, А. М. Парадигма современного менеджмента и ее базис / А. М. Жемчугов, М. К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 6 (58). – С. 4–30.

97. Жемчугов, А. М. Развитие предприятия / А. М. Жемчугов, М. К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 11 (63). – С. 3–29.

98. Захаров, В. Я. Управление экосистемой: механизмы интеграции компаний в соответствии с концепцией «Индустрия 4.0» / В. Я. Захаров, О. В. Трофимов,

В. Г. Фролов, А. В. Новиков. – DOI 10.18334/lm.6.4.41197 // *Лидерство и менеджмент*. – 2019. – Т. 6? № 4. – С. 453–468.

99. Земзюлина, В. Ю. Надежность функционирования предприятия: содержание понятия, факторы, показатели / В. Ю. Земзюлина, С. А. Слукина, Ф. В. Вольф, Н. Р. Кельчевская // *Экономика и менеджмент систем управления*. – 2020. – № 2 (36). – С. 17–28.

100. Зенков, О. С. О некоторых фундаментальных факторах устойчивости системы корпоративного управления / О. С. Зенков. – DOI 10.17323/j.jcfr.2073-0438.12.1.2018.50-63 // *Корпоративные финансы*. – 2018. – Т. 12, № 1. – С. 50–63.

101. Зяблицкая, Н. В. Основные характеристики процесса адаптации предприятий к современным условиям / Н. В. Зяблицкая // *Теория и практика общественного развития*. – 2015. – № 24. – С. 144–146.

102. Иванов, В. Г. Концепция государственной состоятельности: сравнительные межстрановые рейтинги против государственной легитимности / В. Г. Иванов // *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Международные отношения*. – 2015. – Т. 15, № 3. – С. 43–50.

103. Иванова, Т. Ю. Теория организации / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 268 с. – ISBN 5-94723-715-6.

104. Иншаков, О. В. Экономическая генетика и наноэкономика / О. В. Иншаков. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2007. – 94 с.

105. Ириков, В. А. Технология стратегического планирования и формирования финансово-экономической политики фирмы / В. А. Ириков. – 2-е перераб. изд. – Москва : МФТИ, 1997. – 85 с. – ISBN 5-7417-0075-6.

106. Ишутина, П. Е. Бюрократическая модель организации М. Вебера: возможности и ограничения ее применения для управления современной компанией / П. Е. Ишутина // *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. – 2014. – № 3, ч. 2. – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4602> (дата обращения: 08.02.2022).

107. Кабанов, А. В. Проблемы состоятельности организационно-управленческих решений при реформировании строительной отрасли / А. В. Кабанов // Экономика и математические методы. – 2008. – Т. 44, № 1. – С. 119–123.

108. Калита, Т. В. Проблемы оценки качества управления предприятий / Т. В. Калита // Экономика и современный менеджмент: теория и практика : сб. ст. по материалам XXIX Междунар. заоч. науч.-практ. конф. – Новосибирск : СибАК, 2013. – С. 79–86.

109. Камышев, А. П. Анализ устойчивости природно-технических систем Севера Западной Сибири / А. П. Камышев // Геоэкология. – 2000. – № 2. – С. 116–126.

110. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию : пер. с англ. / Р. Каплан, Д. Нортон. - 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Олимп-Бизнес, 2004. – 294 с. – ISBN 5-901028-55-4.

111. Катков, В. Кто может провести реструктуризацию промышленного предприятия / В. Катков // Управление компанией. – 2000. – № 2. – С. 56–59.

112. Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления / В. С. Катькало. – Санкт-Петербург : Изд. дом СПбГУ, 2006. – 548 с.

113. Кашбразиев, Р. В. Классификация крупных и социально значимых предприятий региона по уровням экономической состоятельности / Р. В. Кашбразиев, М. В. Панасюк // Ученые записки Казанского государственного университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2005. – Т. 147, № 3. – С. 180–195.

114. Каячев, Г. Ф. Эволюция ценностного подхода в управлении компанией / Г. Ф. Каячев, Д. А. Локтионов. – DOI 10.18334/lm.6.4.41377 // Лидерство и менеджмент. – 2019. – Т. 6, № 4. – С. 397–408.

115. Кельчевская, Н. Р. Предприятие цветной металлургии как объект управления (классификационный подход) / Н. Р. Кельчевская, Л. Б. Полуяхтов // Экономика и менеджмент систем управления. – 2019. – № 2-1 (32). – С. 127–136.

116. Кельчевская, Н. Р. Формирование и реализация стратегии развития промышленного предприятия как инструмент повышения его конкурентоспособности / Н. Р. Кельчевская, С. А. Слукина, И. С. Пельмская, Ф. В. Вольф. – DOI 10.18334/

9785912923999. – Москва : Креативная экономика, 2021. – 212 с. – ISBN 978-5-91292-399-9.

117. Кислинская, М. В. Оценка систем управления как инструмент повышения конкурентоспособности промышленных предприятий : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Кислинская Марина Владимировна. – Самара, 2011. – 172 с.

118. Клейнер, Г. Б. Системная парадигма в экономических исследованиях: новый подход / Г. Б. Клейнер // Цивилизация знаний: российские реалии : труды XIII Всерос. науч. конф. (Москва, 20–21 апреля 2007 г.). – Москва : РосНОУ, 2007. – С. 453–457.

119. Клейнер, Г. Системная парадигма и теория предприятия / Г. Клейнер // Вопросы экономики. – 2002. – № 10. – С. 47–69.

120. Клейнер, Г. Б. Гуманистический менеджмент, социальный менеджмент, системный менеджмент – путь к менеджменту XXI века / Г. Б. Клейнер. – DOI 10.21638/srbu18.2018.204 // Российский журнал менеджмента. – 2018. – Т. 16, № 2. – С. 231–252.

121. Клейнер, Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления / Г. Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2003. – Т. 1, № 1. – С. 31–56.

122. Клейнер, Г. Б. Реакция предприятия на внешние изменения: ответ системно-интеграционной теории / Г. Б. Клейнер // Стратегическое планирование и развитие предприятий : пленар. докл. на V Всерос. симпозиума. – Москва : ЦЭМИ РАН, 2005. – С. 14–22.

123. Клейнер, Г. Б. Системная парадигма и системный менеджмент / Г. Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6. – № 3. – С. 27–50.

124. Клейнер, Г. Б. Системная парадигма и экономическая политика (окончание) / Г. Б. Клейнер // Общественные науки и современность. – 2007. – № 3. – С. 99–114.

125. Клейнер, Г. Б. Системная парадигма и экономическая политика / Г. Б. Клейнер // Общественные науки и современность. – 2007. – № 2. – С. 141–149.

126. Клейнер, Г. Б. Системные принципы современного управления / Г. Б. Клейнер. – DOI 10.12737/1971 // Управление. – 2013. – Т. 1, № 2. – С. 5–14.

127. Кнышова, Е. Н. Менеджмент / Е. Н. Кнышова. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 304 с. – ISBN 5-1600-1676-4.

128. Ковылкин, Д. Ю. Разработка методики оценки текущего состояния и инновационной активности предприятий приоритетных отраслей экономики / Д. Ю. Ковылкин, О. В. Трофимов, В. Г. Фролов [и др.]. – DOI 10.18334/се.15.3.111876 // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 3. – С. 879–900.

129. Колосовский, А. М. Европейская реиндустриализация: институциональные аспекты и применимость ее опыта для России и ее регионов / А. М. Колосовский // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая. – 2014. – № 1. – С. 192–201.

130. Кондаурова, Д. С. Механизм управления устойчивым развитием промышленных предприятий: этапы и факторы влияния / Д. С. Кондаурова // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 18. – С. 92–95.

131. Кондратьев, Э. О причинах неэффективности современного менеджмента / Э. Кондратьев // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 3. – С. 96–104.

132. Коптюг, В. А. Конференция ООН по окружающей среде и развитию (Рио-де-Жанейро, июнь 1992 г.) / В. А. Коптюг. – Новосибирск : Наука, 1992. – 62 с.

133. Коротков, Э. М. Концепция российского менеджмента / Э. М. Коротков. – Москва : ДекА, 2004. – 896 с. – ISBN 5-89645-036-2.

134. Коряков, А. Г. Механизмы управления устойчивым развитием промышленного предприятия / А. Г. Коряков // Транспортное дело России. – 2012. – № 4. – С. 52–54.

135. Кравченко, Е. И. Социология управления / Е. И. Кравченко. – Москва : КноРус, 2019. – 290 с. – ISBN 978-5-406-06834-2.

136. Кросби, Ф. Качество и я: жизнь бизнесмена в Америке / Ф. Кросби. – Москва : Стандарты и качество, 2003. – 263 с. – ISBN 5-94938-015-0.

137. Крусс, А. Е. В поисках ДНК эффективных организаций // Государственное управление. Электронный вестник / А. Е. Крусс. – 2007. – № 10. – URL: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2007/vipusk_10._mart_2007_g./kruss.pdf (дата обращения: 15.08.2021).

138. Крылатков, П. П. Исследование систем управления / П. П. Крылатков, Е. Ю. Кузнецова, С. И. Фоминых. – Москва : Юрайт, 2019. – 127 с. – ISBN 978-5-534-08367-5.

139. Кузин, Д. В. «Другой» менеджмент: метафизика современного управления / Д. В. Кузин. – Москва : Международный ун-т в Москве, 2014. – 311 с. – ISBN 978-5-9248-0183-4.

140. Кузнецов, Ю. В. Основы менеджмента / Ю. В. Кузнецов, В. И. Подлесных. – Санкт-Петербург : ОЛБИС, 1997. – 192 с. – ISBN 5-88796-015-9.

141. Кузнецова, Е. Ю. Организационные способности как ресурс развития современной организации / Е. Ю. Кузнецова, О. О. Подоляк, А. Тауфик. – DOI 10.14529/em200318 // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2020. – Т. 14, № 3. – С. 171–179.

142. Кузнецова, Е. Ю. Организация кооперационных взаимоотношений с использованием цифровых технологий / Е. Ю. Кузнецова // Предприятие в условиях цифровой трансформации: экономика и управление / науч. ред. Я. П. Силин, А. Н. Головина. – Екатеринбург : ТРИКС, 2021. – С. 209–232.

143. Кузнецова, Е. Ю. Оценка устойчивого развития промышленного предприятия / Е. Ю. Кузнецова, С. В. Кузнецов. – DOI 10.15826/vestnik.2019.18.2.010 // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2019. – Т. 18, № 2. – С. 186–209.

144. Кузнецова, Е. Ю. Оценка устойчивого развития промышленного предприятия / Е. Ю. Кузнецова, С. В. Кузнецов. – DOI 10.15826/vestnik.2019.18.2.010 // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2019. – Т. 18, № 2. – С. 186–209.

145. Кузнецова, Е. Ю. Устойчивое развитие предприятия: реализация через промышленную политику / Е. Ю. Кузнецова, О. О. Подоляк, С. В. Кузнецов. – DOI

10.29141/2658-5081-2020-21-4-7 // Journal of New Economy. – 2020. – Т. 21, № 4. – С. 131–152.

146. Кузнецова, Е. Ю. Формирование механизма устойчивого развития предприятия / Е. Ю. Кузнецова, С. В. Кузнецов. – DOI 10.15826/vestnik.2018.17.1.005 // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2018. – Т. 17, № 1. – С. 105–127.

147. Кукор, Б. Л. Адаптивное управление промышленным комплексом региона: теория, методология, практика / Б. Л. Кукор, Г. В. Клименков. – Екатеринбург : ИЭ УрО РАН, 2017. – 305 с. – ISBN 978-5-94646-576-2.

148. Кулапов, М. Н. Чем опасен менеджмент без «руля и ветрил»: контуры будущего отечественного менеджмента / М. Н. Кулапов, Ю. Г. Одегов, В. В. Масленников [и др.]. – DOI 10.17213/2312-6469-2021-5-63-80 // Друкеровский вестник. – 2021. – № 5 (43). – С. 63–80.

149. Куницына, В. Н. Межличностное общение / В. Н. Куницына, Н. В. Казаринова, В. М. Погорьша. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 544 с. – ISBN 5-8046-0173-3.

150. Курошева, Г. М. Теория антикризисного управления предприятием / Г. М. Курошева. – Санкт-Петербург : Речь, 2002. – 237 с. – ISBN 5-9268-0119-9.

151. Кэрролл, А. В. Корпоративная социальная ответственность: центральный элемент конкурирующих и дополнительных структур / А. В. Кэрролл. – DOI 10.1016/j.orgdyn.2015.02.002 // Организационная динамика. – 2015. – № 44 (2). – С. 87–96.

152. Лабабиди, М. Р. Система поддержки принятия решений (СППР) как инструмент принятия эффективных управленческих решений на промышленных предприятиях / М. Р. Лабабиди, Н. Р. Кельчевская // Весенние дни науки : сб. докл. Междунар. конф. студентов и молодых ученых (Екатеринбург, 21–23 апреля 2022 г.). – Екатеринбург : УрФУ, 2022 – С. 377–381.

153. Лалу, Ф. Открывая организации будущего : пер. с англ. / Ф. Лалу ; науч. ред. Е. Голуб. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 432 с. – ISBN 978-5-00057-786-8.

154. Лафта, Дж. К. Современная концепция эффективности менеджмента организации : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Лафта Джавад Кадем. – Москва, 2000. – 308 с.

155. Леонтьев, А. Н. Потребности, мотивы и эмоции / А. Н. Леонтьев. – Москва : МГУ, 1971. – 369 с.

156. Лукашук, Н. А. Комплексная оценка производственного менеджмента предприятия / Н. А. Лукашук // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. – 2015. – № 7 (180). – С. 257–263

157. Лунд-Томсен, П. Корпоративная социальная ответственность в глобальных цепочках добавленной стоимости: где мы сейчас и куда идем? / П. Лунд-Томсен, А. Линдгрин. – DOI 10.1007/s10551-013-1796-x // Journal of business ethics. – 2014. – № 123 (1). – С. 11–22.

158. Люльков, Р. Н. Внутренний контроль в системе управления экономическим субъектом и обеспечении его устойчивости развития / Р. Н. Люльков, С. Ш. Палферова, Е. А. Санникова // Вестник НГИЭИ. – 2016. – № 3 (58). – С. 94–100.

159. Лясников, Н. В. Повышение эффективности управления промышленным предприятием: способы и направления / Н. В. Лясников, М. Н. Дудин, А. Е. Горохова // Известия МГТУ МАМИ. – 2014. – Т. 5, № 4 (22). – С. 11–18.

160. Маевский, В. И. О началах экономической генетики (концептуальные подходы) / В. И. Маевский // Вопросы экономической генетики. – Москва : Ин-т экономики РАН, 2008. – С. 9–18.

161. Маевский, В. И. Экономические измерения и фундаментальная теория / В. И. Маевский. – DOI 10.32609/0042-8736-2005-10-25-39 // Вопросы экономики. – 2005. – № 10. – С. 25–39.

162. Маркес, Дж. К. Почему корпоративная социальная ответственность – это не просто так / Дж. К. Маркес, Х. Минцберг // Sloan management review. – 2015. – Vol. 56, no. 4. – P. 8–11.

163. Мартин, Л. Чего не хватает российскому менеджменту? / Л. Мартин // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4. – С. 98–102.

164. Маршев, В. И. История управленческой мысли / В. И. Маршев. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 713 с. – ISBN 5-1600-2015-2.
165. Маршев, В. И. Размышления об истории управленческой мысли / В. И. Маршев // Управленческие науки. – 2016. – Т. 6, № 1. – С. 6–16.
166. Маслов, Д. Функциональная модель оценки менеджмента / Д. Маслов, П. Ватсон, Н. Чилиши // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 3. – С. 24–28.
167. Маслов, Д. В. Функциональная модель оценки менеджмента как инструмент совершенствования системы управления / Д. В. Маслов // Управление качеством. – 2007. – № 1. – С. 32–37.
168. Маслоу, А. Мотивация и личность = Motivation and personality : пер. с англ. / А. Маслоу. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 399 с. – ISBN 978-5-4461-1309-5.
169. Матвеев, И. А. IT-стратегии в менеджменте организации: концепции и проблемы развития / И. А. Матвеев // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2005. – № 4. – С. 81–99.
170. Мащенко, В. Е. Системное корпоративное управление / В. Е. Мащенко. – Москва : Сирин, 2003. – 251 с. – ISBN 5-86567-052-6.
171. Менеджмент / под ред. Ю. В. Кузнецова. – Москва : Юрайт, 2020. – 448 с. – ISBN 978-5-534-02995-6.
172. Менеджмент / под ред. М. Л. Разу. – 3-е изд., стер. – Москва : КноРус, 2011. – 480 с. – ISBN 978-5-406-01093-8.
173. Менеджмент / под ред. Ю. В. Кузнецова, В. И. Подлесных. – Санкт-Петербург : Бизнес-пресса, 2001. – 374 с. – ISBN 5-8110-0031-6.
174. Мерзликина, Г. С. Оценка экономической состоятельности предприятия : монография / Г. Л. Мерзликина, Л. С. Шаховская. – Волгоград : Волгоградский гос. техн. ун-т, 1998. – 265 с. – ISBN 5-230-03704-0.
175. Мерзликина, Г. С. Экономическая состоятельность: оценка и управление / Г. С. Мерзликина // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2011. – № 1. – С. 40–45.

176. Меркушова, Н. И. Оценка результативности интегрированной системы менеджмента / Н. И. Меркушова // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 1 (41). – С. 124–127.

177. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Вильямс, 2016. – 665 с. – ISBN 978-5-8459-1931-1.

178. Миллер, А. И. Методические основы интеграции промышленных предприятий / А. И. Миллер // Вестник экономической интеграции. – 2011. – № 5. – С. 63–66.

179. Миллер, А. И. Проблемы интеграционных процессов корпоративных структур региона / А. И. Миллер // Вестник алтайской науки. – 2015. – № 2 (24). – С. 201–204.

180. Милль, Дж. Основы политической экономии : в 3 т. / Дж. Милль. – Москва : Прогресс, 1980. – Т. 1. – 489 с.

181. Мильнер, Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – 8-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 848 с. – ISBN 978-5-16-004700-3.

182. Мировой опыт развития импакт-инвестиций. – Москва : Фонд региональных социальных программ «Наше будущее», 2020. – 39 с. – URL: <http://nb-forum.ru/library/books/issledovanie-mirovoi-opit-razvitiya-impakt-investitsii> (дата обращения: 31.10.2021).

183. Морган, Г. Образы организации : пер. с англ. / Г. Морган. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 501 с. – ISBN 978-5-902862-74-1.

184. Морозова, Н. И. Система оценки эффективности управления на основе критериев устойчивости развития региона / Н. И. Морозова, Д. Р. Боязитов // Теория и практика общественного развития. – 2016. – № 7. – С. 46–51.

185. Мотышина, М. С. Оценка эффективности менеджмента предприятия / М. С. Мотышина, С. В. Князев // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 4 (36). – С. 114–115.

186. Мур, Дж. Внутри торнадо: стратегии развития, успеха и выживания на гиперрастущих рынках : пер. с англ. / Дж. Мур. – Санкт-Петербург : Best Business Books, 2010. – 290 с. – ISBN 978-5-91171-030-9.

187. Мыслякова, Ю. Г. Сущность инновационной состоятельности наукоёмкого бизнеса в условиях новой индустриализации / Ю. Г. Мыслякова, Р. С. Кислов // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2016. – № 1 (135). – С. 61–65.

188. Мыслякова, Ю. Г. Экономические основы социальной ответственности бизнеса / Ю. Г. Мыслякова, О. А. Шахова, Л. Н. Воронина, А. Н. Гаркавенко // Журнал экономической теории. – 2009. – № 3. – С. 1–17.

189. Наше общее будущее : докл. Междунар. комис. по окружающей среде и развитию (МКОСР) : пер. с англ. – Москва : Прогресс, 1989. — 371 с. – ISBN 5-01-001747-4.

190. Нельсон, Р. Эволюционная теория экономических изменений : пер. с англ. / Р. Нельсон, С. Уинтер. – Москва : Дело, 2002. – 535 с. – ISBN 5-7749-0215-3.

191. Нешиной, А. К новой модели экономического развития. Воспроизводственный аспект / А. Нешиной // Экономист. – 2010. – № 2. – С. 10–24.

192. Никитин, А. А. Разработка и реализация стратегии инновационного развития машиностроительного предприятия с использованием бюджетирования, ориентированного на результат: методика и практика / А. А. Никитин, В. А. Ириков, А. А. Христюк. – Москва : МИЭЭ, 2008. – 104 с. – ISBN 978-5-98540-011-3.

193. Никитин, В. Н. Механизмы оперативного управления организационной структурой субхолдингов / В. Н. Никитин, П. В. Благодатский, А. А. Благодатская, Е. Н. Дармодехина. – DOI 10.18334/lim.9.2.114649 // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 2. – С. 567–580.

194. Нильсон Г. Л. Семь типов корпоративной ДНК / Г. Л. Нильсон, Б. А. Пастернак, Д. И. Мендес // Коммерсантъ Секрет фирмы. – 2004. – № 35. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/859965> (дата обращения: 12.05.2022).

195. Нордстрем, К. А. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта / К. А. Нордстрем, Й. Риддерстралле. – 3-е изд. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 284 с. – ISBN 978-5-91657-626-9.

196. Оглоблин, В. А. Алгоритм формирования комплексной функции кадрового менеджмента для оценки его результативности / В. А. Оглоблин // Управление

экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – № 5 (99). – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29206492>.

197. Огородникова, Е. С. Градообразующие предприятия Свердловской области: территориально-отраслевой разрез / Е. С. Огородникова, А. Ю. Коковихин, А. Е. Плахин // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 8-3 (85). – С. 266–268.

198. Ойхман, Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов. – Москва : Финансы и статистика, 1997. – 332 с. – ISBN 5-279-01791-4.

199. Организационное управление / Н. И. Архипова, В. В. Кульба, С. А. Косяченко [и др.] ; под ред. Н. И. Архиповой. – Москва : ПРИОР, 1998. – 448 с.

200. Орехова, С. В. Результативность управления и роль генерального директора компании / С. В. Орехова, Л. Ш. Кудин. – DOI 10.18500/1994-2540-2020-20-2-158-167 // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2020. – Т. 20, № 2. – С. 158–167.

201. Орехова, С. В. Специфика Российской модели управления ресурсами фирмы / С. В. Орехова, В. Ж. Дубровский // Журнал экономической теории. – 2016. – № 4. – С. 113–124.

202. Орехова, С. В. Стратегия предприятия: ресурсосбережение, инновации и устойчивое развитие / С. В. Орехова, М. Ю. Завьялова // Акселерация инноваций – институты и технологии : сб. ст. науч. делового форума (Уфа, 14–24 октября 2020 г.). – Уфа : ИСИ РБ, 2020. – С. 150–154.

203. Орехова, С. В. Фундаментальные предпосылки и источники устойчивого развития промышленных предприятий / С. В. Орехова // Устойчивое развитие промышленного предприятия в условиях неоиндустриальной трансформации. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2017. – С. 7–32.

204. Орлов, А. И. Солидарная информационная экономика – инструмент реализации национальных интересов / А. И. Орлов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2013. – Т. 9, № 33 (222). – С. 2–10.

205. Основы менеджмента / Т. Е. Березкина, Д. Д. Вачугов, В. Р. Веснин [и др.] ; под ред. Д. Д. Вачугова. – Москва : Высш. шк., 2002. – 366 с. – ISBN 5-06-003762-2.

206. Отчет по внутреннему аудиту Системы управления нефтегазовыми активами (СУНА) / Лукойл Оверсиз Холдинг Лтд. – Москва, 2007. – 111 с.

207. Оценка результативности служебной деятельности сотрудников кадровых подразделений МВД России : монография / А. В. Зубач, Н. В. Артемьев, С. М. Зырянов [и др.] ; под ред. А. В. Зубача, Н. В. Артемьева. – Москва : Юрайт, 2019. – 115 с. – ISBN 978-5-534-11236-8.

208. Панина, Г. В. К вопросу об оценке эффективности менеджмента / Г. В. Панина, А. В. Артемьева // Актуальные вопросы экономических наук : сб. материалов LVII Междунар. науч.-практ. конф. (Новосибирск, 10 марта 2017 г.) / под общ. ред. С. С. Чернова. – Новосибирск : Центр развития научного сотрудничества, 2017. – С. 44–51.

209. Панова, С. А. Формирование механизма управления устойчивым развитием предприятия. Цели системы управления / С. А. Панова // Российское предпринимательство. – 2003. – Т. 4, № 8. – С. 78–82.

210. Парсонс, Т. Понятие общества: компоненты и их взаимоотношения / Т. Парсонс // THESIS. – 1993. – Т. 1, вып. 2. – С. 94–122.

211. Парсонс, Т. Система современных обществ : пер. с англ. / Т. Парсонс. – Москва : Аспект Пресс, 1998. – 269 с. – ISBN 5-7567-0225-3.

212. Певзнер, Л. Д. Теория систем управления / Л. Д. Повзнер. – Москва : МГГУ, 2002. – 468 с. – ISBN 5-7418-0076-9.

213. Перотто, П. Дарвинизм и менеджмент / П. Перотто. – Москва : Соле 24 Ore, 1990. – 203 с.

214. Петровский, В. А. Психология неадаптивной активности / В. А. Петровский. – Москва : Горбунок, 1992. – 223 с. – ISBN 5-88276-006-1.

215. Петровский, В. А. Человек над ситуацией / В. А. Петровский. – Москва : Смысл, 2010. – 389 с.

216. Плахин, А. Е. Стейкхолдерское управление промышленными парковыми структурами / А. Е. Плахин // Актуальные проблемы развития корпоративного управления и бизнеса : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 15 ноября 2018 г.). – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2019. – С. 138–143.

217. Плахин, А. Е. Стратегическое управление развитием промышленных парковых структур кластерного типа : монография / А. Е. Плахин – Москва : ИНФРА-М, 2017. — 218 с. – ISBN 978-5-16-013298-3.

218. Подлесных, В. И. Теория организации / В.И. Подлесных. – Санкт-Петербург : Бизнес-пресса, 2003. – 328 с. – ISBN 5-8110-0067-7.

219. Политехнический словарь / под ред. И. И. Артоболевского. – Москва : Сов. энциклопедия, 1976. – 608 с.

220. Польшченко, И. А. Методы и практика программно-целевого управления развитием группы компаний: опыт повышения управляемости группы компаний «Транзит-ДВ» / И. А. Польшченко, В. А. Ириков. – Москва : МИЭЭ, 2008. – 103 с. – ISBN 978-5-98540-012-0.

221. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. / М. Портер. – 3-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Бук, 2007. – 452 с. – ISBN 978-5-9614-0491-3.

222. Поспелов, Г. С. Процедуры и алгоритмы формирования комплексных программ / Г. С. Поспелов, В. А. Ириков, А. Е. Курилов ; под ред. Г. С. Поспелова. – Москва : Наука, 1985. – 422 с.

223. Постникова, Е. С. Классификация факторов организационно-экономической устойчивости машиностроительного предприятия / Е. С. Постникова // Инновации в менеджменте. – 2019. – № 4. – С. 72–79.

224. Пригожин, А. И. Цели бизнеса: формирование и развитие / А. И. Пригожин // Общественные науки и современность. – 2015. – № 1. – С. 127–138.

225. Прилуцкая, М. А. Высокотехнологичные производства как фактор конкурентоспособности промышленных кластеров / М. А. Прилуцкая, Е. В. Черепанова, В. Г. Улитин // Проблемы обеспечения безопасного развития современного

общества : сб. тр. IV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 25–27 июня 2014 г.). – Екатеринбург : УМЦ УПИ, 2014. – С. 213–216.

226. Прилуцкая, М. А. Организационно-экономический механизм деятельности наукоемких и высокотехнологичных предприятий / М. А. Прилуцкая, В. Г. Улитин // Экономика и управление в машиностроении. – 2011. – № 5. – С. 12–15.

227. Просвирина, М. Е. Разработка методов комплексной оценки системы менеджмента качества предприятия : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Просвирина Мария Евгеньевна. – Москва, 2004. – 221 с.

228. Прудский, В. Г. Методологические основы разработки стратегических приоритетов развития пространственно-отраслевой структуры региона в условиях глобальных вызовов четвертой промышленной революции / В. Г. Прудский, А. Н. Пыткин, Г. Г. Тирон. – DOI 10.18334/vines.11.3.113492 // Вопросы инновационной экономики. – 2021. – Т. 11, № 3. – С. 985–996.

229. Пчелинцев, О. С. Региональная экономика в системе устойчивого развития = Regional economy in the system of sustainable development / О. С. Пчелинцев. – Москва : Наука, 2004. – 257 с. – ISBN 5-02-032767-0.

230. Рассветов, С. А. Исследование резервов управления устойчивым развитием промышленного предприятия / С. А. Рассветов, А. Н. Ершов // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2012. – № 7 (111). – С. 125–128.

231. Риддерстрале, Й. Караоке-капитализм. Менеджмент для человечества : пер. с англ. / Й. Риддерстрале, К. Нордстрем. - Санкт-Петербург : Стокгольм. шк. экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – 325 с. – ISBN 5-315-00025-7.

232. Романова, О. А. Реиндустриализация как определяющая тенденция экономического развития промышленных территорий / О. А. Романова, Н. Ю. Бухвалов // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 6-1. – С. 151–155.

233. Романчин, В. И. Социально экономическая состоятельность организаций: показатели и комплексная оценка / В. И. Романчин, С. В. Романчин // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2005. – № 3 (42). – С. 51–60.

234. Рябов, В. М. Устойчивое развитие промышленных предприятий в современных условиях / В. М. Рябов // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2011. – № 4 (18). – С. 271–273.
235. Саркисян, С. А. Прогнозирование развития больших систем / С. А. Саркисян, Л. В. Голованов. – Москва : Статистика, 1975. – 192 с.
236. Серван-Шрейбер, Ж.-Ж. Американский вызов : пер. с фр. / Ж.-Ж. Серван-Шрейбер. – Москва : Прогресс, 1970. – 272 с.
237. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов : пер. с англ. / А. Смит. – Москва : Эксмо, 2009. – 956 с. – ISBN 978-5-699-18389-0.
238. Соколова, Л. Г. Методы оценки менеджмента промышленных предприятий / Л. Г. Соколова, В. А. Оглоблин // Проблемы современной экономики. – 2018. – № 1 (65). – С. 48–50.
239. Степин, В. С. Саморазвивающиеся системы и постнеклассическая рациональность / В. С. Степин // Вопросы философии. – 2003. – № 8. – С. 5–17.
240. Столбов, В. Ю. Устойчивость структурной модели управления производственными системами / В. Ю. Столбов, М. Б. Гитман, С. А. Федосеев // Проблемы управления. – 2007. – № 5. – С. 44–47.
241. Стуров, А. Ю. Подход к оценке экономической эффективности информационно-управляющих систем / А. Ю. Стуров, М. С. Кувшинов. – DOI 10.14529/em200312 // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2020. – Т. 14, № 3. – С. 108–116.
242. Сушкова, И. А. Партнерство науки, государства, бизнеса – важная составляющая инновационной экономики / И. А. Сушкова // Российское общество в условиях инновационных перемен : материалы Межвуз. науч.-практ. конф. – Саратов : Наука, 2011. – С. 5–13.
243. Сыроежин, И. М. Планомерность. Планирование. План: теоретические очерки) / И. М. Сыроежин. – Москва : Экономика, 1986. – 247 с.
244. Сэй, Ж.-Б. Трактат политической экономии : пер. с фр. / Ж.-Б. Сэй. – Москва : К. Т. Солдатенков, 1896. – 400 с.

245. Татаркин, А. И. Становление и развитие внутрифирменных институтов корпоративного управления (опыт регионального исследования) / А. И. Татаркин, О. А. Романова, И. Н. Ткаченко // Экономическая наука современной России. – 2000. – № 3–4. – С. 22–34.

246. Тейлор, Ф. Научные основы организации промышленных предприятий / Ф. Тэйлор ; пер. под ред. А. В. Панкина, Л. А. Левенстерна. – Санкт-Петербург : Л. А. Левенстерн, 1912. – 119 с.

247. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента : пер. с англ. / Ф. У. Тейлор. – Москва : Изд-во стандартов, 1991. – 104 с. – ISBN 5-86005-010-0.

248. Теннис, Ф. Общность и общество: основные понятия чистой социологии : пер. с нем. / Ф. Теннис. – Москва : Фонд Университет ; Санкт-Петербург : Владимир Даль, 2002. – 450 с. – ISBN 5-93615-020-8.

249. Тимирясов, В. Г. Система менеджмента предприятия: оценка эффективности : монография / В. Г. Тимирясов, Т. В. Тишкина, Л. М. Рабинович. – Казань : Познание, 2009. – 182 с. – ISBN 978-5-8399-0295-4.

250. Ткаченко, И. Н. Адаптация методологии управления бизнес-процессами организации к публичному управлению процессами на мезоуровне / И. Н. Ткаченко, М. А. Метелева. – DOI 10.24866/2311-2271/2019-2/72-8 // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. – 2019. – № 2 (90). – С. 72–84.

251. Ткаченко, И. Н. Анализ концепций оценивания вклада стейкхолдеров, или К вопросу о стейкхолдерской стоимости / И. Н. Ткаченко // Новые тенденции в развитии корпоративного управления и бизнеса : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 9 ноября 2017 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2017. – С. 93–99.

252. Ткаченко, И. Н. К вопросу о развитии теоретико-методологического инструментария системного анализа стейкхолдеров корпорации / И. Н. Ткаченко // Актуальные вопросы теории, методологии и практики современного менеджмента : монография / под науч. ред. И. Н. Ткаченко. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2017. – С. 8–20.

253. Ткаченко, И. Н. Оценка эффектов применения проектных инструментов промышленной политики в регионах / И. Н. Ткаченко, Е. Н. Стариков, М. В. Евсева. – DOI 10.18500/1994-2540-2022-22-3-287-294 // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2022. – Т. 22, № 3. – С. 287–294.

254. Третьякова, Е. П. Организационный потенциал предприятия: сущность и методология исследования / Е. П. Третьякова, М. С. Кувшинов. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 252 с. – ISBN 978-5-16-017076-3.

255. Трофимов, О. В. Алгоритм принятия и реализации управленческих решений при согласовании интересов государства и хозяйствующих субъектов в соответствии с концепцией «Индустрия 4.0» / О. В. Трофимов, В. Г. Фролов, В. Я. Захаров, А. А. Павлова. – DOI 10.18334/lm.6.4.41282 // Лидерство и менеджмент. – 2019. – Т. 6, № 4. – С. 409–424.

256. Трофимов, О. В. Факторы сбалансированного развития сложных экономических систем производственной сферы и сферы услуг в соответствии с концепцией «Индустрия 4.0» / О. В. Трофимов, В. Г. Фролов, Д. И. Каминченко [и др.]. – DOI 10.18334/ce.12.10.39383 // Креативная экономика. – 2018. – Т. 12, № 10. – С. 1531–1548.

257. Трубецкой, К. Н. Экологические проблемы освоения недр при устойчивом развитии природы и общества / К. Н. Трубецкой, Ю. П. Галченко, Л. И. Бурцев. – Москва : Научтехлитиздат, 2003. – 261 с. – ISBN 5-93728-048-2.

258. Туманов, М. П. Теория управления. Теория линейных систем автоматического управления / М. П. Туманов. – Москва : МГИЭМ, 2005. – 82 с.

259. Тысленко, А. Г. Менеджмент. Организационные структуры управления / А. Г. Тысленко. – Москва : Альфа-Пресс, 2011. – 319 с. – ISBN 978-5-94280-544-9.

260. Тюрго, А. Р. Ж. Размышления о создании и распределении богатств. Ценности и деньги : пер. с фр. / А. Р. Ж. Тюрго. – Юрьев : тип. К. Маттисена, 1905. – 80 с.

261. Управленческие нововведения в США: проблема внедрения / В. П. Аверчев, А. А. Воронков, А. Н. Исаенко [и др.] ; под. ред. Ю. А. Ушанова. – Москва : Наука, 1986. – 246 с.

262. Ушаков, Д. Н. Большой толковый словарь русского языка: современная редакция / Д. Н. Ушаков. – Москва : Дом Славянской кн., 2008. – 959 с. – ISBN 978-5-903036-99-8.

263. Фадеева, И. Е. Системный подход к мотивации и управлению персоналом / И. Е. Фадеева, В. В. Богачков // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2015. – № 4. – С. 7–14.

264. Файоль, А. Общее и промышленное управление : пер. с фр. / А. Файоль. – Москва : Журнал «Контроллинг», 1992. – 111 с. – ISBN 5-86005-013-5.

265. Фидельман, Г. Н. Бизнес-процессы и изменение организации / Г. Н. Фидельман, С. В. Дедиков // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 1. – С. 14–18.

266. Филонович, С. Р. Лидерство как интегральная проблема наук о поведении / С. Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т. 5, № 4. – С. 91–100.

267. Форд, Г. Моя жизнь, мои достижения. Сегодня и завтра / Г. Форд. – Москва : Снег, 2016. – 473 с.

268. Фрейд, З. По ту сторону принципа удовольствия : сб. : пер. с нем. / З. Фрейд. – Москва : Прогресс, 1992. – 567 с. – ISBN 5-01-003548-0.

269. Фромм, Э. Здоровое общество : пер. с англ. / Э. Фромм. – Москва : АСТ, 2006. – 539 с. – ISBN 5-17-038308-8.

270. Фромм, Э. Иметь или быть? / Э. Фромм. – Москва : АСТ: Астрель, 2011. – 314 с.

271. Хабибуллина, Е. Р. Методология и инструменты экономического управления в системе менеджмента организации : монография / Е. Р. Хабибуллина, Л. В. Мясоедова, Т. П. Любанова. – Ростов-на-Дону : ДГТУ, 2015. – 215 с. – ISBN 978-5-7890-0997-0.

272. Циганов, В. В. Типы устойчивого развития региональных социально-экономических систем России / В. В. Циганов, Е. Ю. Трунова // Российский гуманитарный журнал. – 2012. – Т. 1, № 1. – С. 73–77.

273. Цомаева, И. В. Механизмы и инструменты организационно-экономического развития предприятия военно-промышленного комплекса / И. В. Цомаева, А. А. Киселева // ЭКО. – 2014. – № 10 (484). – С. 119–132.

274. Цомаева, И. В. Управление результативностью на предприятиях ВПК / И. В. Цомаева // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 4: материалы IX Всерос. симпозиума / под ред. Г. Б. Клейнера. – Москва : ЦЭМИ РАН, 2008. – С. 193–194.

275. Чалдини, Р. Психология влияния: убеждай, воздействуй, защищайся / Р. Чалдини. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 236 с.

276. Черкасова, А. Б. Теоретические подходы к формированию механизма устойчивого развития предприятий приборостроения / А. Б. Черкасова // Транспортное дело России. – 2011. – № 8. – С. 198–199.

277. Чернавский, Д. С. Макроэкономические проблемы современной России: вопросы моделирования и управления / Д. С. Чернавский, С. Ю. Малков, Ю. В. Косе [и др.] // Социальная синергетика и актуальная наука. Потенциалы России в глобальном мире: проблема адаптации и развития : сб. науч. тр. X Вавиловских чтений. – Йошкар-Ола : Марийский гос. техн. ун-т, 2007. – С. 132–143.

278. Чупров, С. В. Развитие средств управления устойчивостью промышленных предприятий в условиях инновационной модернизации / С. В. Чупров // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2010. – № 4. – С. 20–23.

279. Шаламова, О. В. Формирование системы управления устойчивым развитием промышленных предприятий / О. В. Шаламова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2013. – № 4 (52). – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=19104780> (дата обращения: 12.08.2021).

280. Швецов, Ю. Г. Целевые программы как инструмент управления государственными расходами / Ю. Г. Швецов, И. В. Миркина // Финансы. – 2009. – № 4. – С. 15–17.

281. Шеховцева, Л. С. Конкурентоспособность региона: факторы и метод создания / Л. С. Шеховцева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – URL: <https://www.cfin.ru/press/marketing/2001-4/03.shtml> (дата обращения: 15.08.2022).

282. Шибанов, К. С. Инструменты управления клиентоориентированностью производственных компаний / К. С. Шибанов, С. Н. Яшин // Творчество молодых – родному региону : сб. материалов VIII Регион. межвуз. науч.-практ. конф. (Выкса, 23 апреля 2021 г.). – Казань : Бук, 2022. – С. 109–120.

283. Шибанов, К. С. Методы оценки клиентоориентированного управления производством / К. С. Шибанов, С. Н. Яшин // Творчество молодых – родному региону : сб. материалов VIII Регион. межвуз. науч.-практ. конф. (Выкса, 23 апреля 2021 г.). – Казань : Бук, 2022. – С. 96–109.

284. Шмитц, Дж. Корпоративная социальная ответственность: микроэкономический обзор литературы / Дж. Шмитц, Дж. Шрадер. – DOI 10.1111/joes.12043 // Журнал экономических исследований. – 2015. – № 29 (1). – С. 27–45.

285. Штейн, Л. Учение об управлении и право управления с сравнением литературы и законодательств Франции, Англии и Германии : пер. с нем. – Санкт-Петербург : А. С. Гиероглифов, 1874. – 594 с.

286. Щелоков, В. Ф. Подготовка инженерно-экономических кадров в целях устойчивого развития оборонно-промышленного комплекса / В. Ф. Щелоков, М. А. Прилуцкая // Военная безопасность России: взгляд в будущее : материалы VI Междунар. межвед. науч.-практ. конф. (Москва, 18 марта 2021 г.) : в 3 т. – Москва : МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2021. – Т. 3. – С. 405–412.

287. Щепакин, М. Б. К разработке механизма управления структурной модернизацией промышленности региона (на примере Краснодарского края) / М. Б. Щепакин, В. А. Губин. – DOI 10.18334/vines.9.3.41034 // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – Т. 9, № 3. – С. 875–904.

288. Эглит, Л. Н. Управленческие решения как результат комплексной оценки экономической состоятельности предприятия / Л. Н. Эглит // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2013. – № 2-1 (54). – С. 324–327.

289. Экология России / под ред. А. В. Смурова, В. В. Снакина. – Москва : Академия, 2011. – 350 с. – ISBN 978-5-7695-7457-3.

290. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности : пер. с англ. / Г. Эмерсон. – 2-е изд. – Москва : Экономика, 1992. – 224 с. – ISBN 5-282-01384-3.

291. Ярыгин, О. Н. Системная динамика как основа современной управленческой компетентности / О. Н. Ярыгин, А. А. Коростелев // Актуальные проблемы экономики и права. – 2014. – № 4. – С. 196–205.

292. 12 components monitoring and evaluation system strengthening tool / Joint United Nations Programme on HIV/AIDS. – Geneva : UNAIDS, 2009. – URL: https://www.unaids.org/sites/default/files/sub_landing/files/2_MERG_Strengthening_Tool_12_Components_ME_System.pdf (дата обращения: 08.02.2021).

293. Barasa, R. M. Influence of monitoring and evaluation tools on project completion in Kenya: a case of Constituency Development Fund projects in Kakamega County, Kenya / R. M. Barasa. – Nairobi : University of Nairobi, 2014. – URL: http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/74126/Barasa_Influence%20of%20monitoring%20and%20evaluation%20tools%20on%20project%20completion%20in%20Kenya.pdf?sequence=3 (дата обращения: 02.02.2021).

294. Bartunek, J. You're an organization development practitioner-scholar: can you contribute to organizational theory? / J. Bartunek. – DOI 10.1057/omj.2008.3 // Organization management journal. – 2012. – Vol. 5, iss. 1. – P. 6–16.

295. Becker, B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects / B. Becker, B. Gerhart. – DOI 10.2307/256712 // Academy of management journal. – 1996. – Vol. 39, iss. 4. – P. 779–801.

296. Beer, M. Breaking the code of change / M. Beer, N. Nohria. – Harvard Business School Press, 2000. – 507 p. – ISBN 1-578-51331-6.

297. Blanchard, K. Managing by values / K. Blanchard, M. J. O'Connor. – San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 1997. – 154 p. – ISBN 978-1-57675-007-8.

298. Bowen, F. American political economy, including strictures on the management of the currency and the finances since 1861 / F. Bowen. – New York : C. Scribner, 1870. – 495 p.

299. Bowker, R. Economics for the people; being plain talks on economics, especially for use in business, in schools, and in women's reading classes / R. Bowker. – New York : Harper & Brothers, 1886. – 279 p.

300. Brockman, B. The evolution of managerial innovations in distribution: what prospects for ECR / B. Brockman, R. Morgan. – DOI 10.1108/09590559910297875 // International journal of retail and distribution management. – 1999. – Vol. 27, no. 10. – P. 397–408.

301. BS 7750:1992. Specification for environmental management systems. – London : British Standards Institution, 1992. – 34 p. – ISBN 0-580-20644-0.

302. Carden, E. Evaluation roots: an international perspective / E. Carden, M. Alkin // Journal of multidisciplinary evaluation. – 2012. – Vol. 8, iss. 17. – P. 102–118.

303. Change management programs / Bain & Company. – 2018. – URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-change-management-programs> (дата обращения: 30.01.2021).

304. Chipato, N. Organisational learning and monitoring and evaluation in project-based organisations : thesis (MPhil) / N. Chipato. – Stellenbosch : Stellenbosch University, 2016. – 131 p. – URL: <https://scholar.sun.ac.za/handle/10019.1/98510> (дата обращения: 03.02.2021).

305. Christie, C. An evaluation theory tree / C. Christie, M. Alkin. – DOI 10.4135/9781412984157.n2 // Evaluation roots: a wider perspective of theorists' views and influences / ed. by M. Alkin. – 2nd ed. – Thousand Oaks : SAGE, 2013. – P. 13–65.

306. Crosby, P. Quality is free: the art of making quality certain / P. Crosby. – New York : McGraw-Hill, 1979. – 330 p. – ISBN 0-07-014512-1.

307. Daft, R. Bureaucratic versus nonbureaucratic structure and the process of innovation and change / R. Daft // Research in the sociology of organization / ed. by S. B. Bacharach. – Greenwich : JAI Press, 1982. – P. 129–166.

308. Davos Manifesto 1973: A code of ethics for business leaders. – URL: <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-1973-a-code-of-ethics-for-business-leaders/> (дата обращения: 18.10.2021).

309. Deming, W. Quality, productivity, and competitive position / W. Deming. – Cambridge : MIT Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 408 p. – ISBN 978-0-911379-00-6.

310. Denslow, V. B. Principles of the economic philosophy of society, government and industry / V. B. Denslow. – New York : Cassell, 1888. – 844 p.

311. Follett, M. P. Dynamic administration; the collected papers of Mary Parker Follett / M. P. Follett. – New York : Hippocrene Books, 1982. – 331 p. – ISBN 0-88254-703-8.

312. Frankel, N. M&E fundamentals: a self-guided mini-course / N. Frankel, A. Gage. – Chapel Hill : Carolina Population Center, 2007. – URL: https://endvawnow.org/uploads/browser/files/M_E%20Fundamentals.pdf (дата обращения: 02.02.2021).

313. Funnell, S. Purposeful program theory: effective use of theories of change and logic models / S. Funnell, P. Rogers. – Hoboken : Jossey-Bass, 2011. – 576 p. – ISBN 978-0-470-47857-8.

314. Gantt, H. Work, wages, and profits / H. Gantt. – 2nd edition, revised and enlarged. – New York : The Engineering magazine co., 1913. – 350 p.

315. Gilbreth, F. Primer of scientific management / F. Gilbret. – New York : D. Van Nostrand co., 1912. – 108 p.

316. Greiner, L. Evolution and revolution as organizations grow / L. Greiner // Harvard business review. – 1972. – July–August. – P. 37–46.

317. Grimolizzi-Jensen, C. Organizational change: effect of motivational interviewing on readiness to change / C. Grimolizzi-Jensen. – DOI 10.1080/14697017.2017.1349162 // Journal of change management. – 2018. – Vol. 18, iss. 1. – P. 54–69.

318. Gudda, P. A guide to project monitoring and evaluation / P. Gudda. – Bloomington : AuthorHouse, 2011. – 304 p. – ISBN 1-4567-8479-X.

319. Hammond, A. Environmental indicators: a systematic approach to measuring and reporting on environmental policy performance in the context of sustainable development / A. Hammond, A. Adriaanse, E. Rodenburg [et al.]. – Washington : World Resources Institute, 1995. – 43 p. – ISBN 1-56973-026-1.

320. Harrington, E. The desirability function / E. Harrington // *Industrial quality control*. – 1965. – Vol. 21, no. 10. – P. 494–498.

321. Hersey, P. Management of organizational behavior: leading human resources / P. Hersey, K. Blanchard, D. Johnson. – 8th ed. – Upper Saddle River : Prentice Hall, 2001. – 516 p. – ISBN 0-13-017598-6.

322. Hussain, S. T. Kurt Lewin's change model: a critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change / S. T. Hussain, S. Lei, T. Akram [et al.]. – DOI 10.1016/j.jik.2016.07.002 // *Journal of innovation and knowledge*. – 2018. Vol. 3. – P. 123–127.

323. Igbokwe-Ibeto, C. J. Issues and challenges in local government project monitoring and evaluation in Nigeria: the way forward / C. J. Igbokwe-Ibeto. – DOI 10.19044/esj.2012.v8n18p%25p // *European scientific journal*. – 2012. – Vol. 8, iss. 18. – URL: <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/293> (дата обращения: 06.02.2021).

324. Kaplan, R. The balanced scorecard – measures then drive performance / R. Kaplan, D. Norton // *Harvard business review*. – 1992. – Jan.–Feb. – P. 71–79.

325. Katz, I. Evaluation theories and approaches; relevance for Aboriginal contexts / I. Katz, B. J. Newton, B. Shona, M. Raven. – Sydney : Social Policy Research Centre, 2016. – URL: <https://www.aboriginalaffairs.nsw.gov.au/conversations/ochre/reports/Evaluation-theories-and-approaches-relevance-for-Aboriginal-contexts.pdf> (дата обращения: 02.02.2021).

326. Kotter, J. Leading change: why transformation efforts fail / J. Kotter // *Harvard business review*. – 1995. – March–April. – P. 59–67.

327. Laughlin, J. L. The elements of political economy / J. L. Laughlin. – New York : D. Appleton and Company, 1887. – 363 p.

328. Levine, H. Practical project management: tips, tactics, and tools / H. Levine. – New York : J. Wiley, 2018. – 398 p. – ISBN 978-0-471-25638-0.

329. Lewis, L. Advice on communicating during organizational change: the content of popular press books / L. Lewis, A. Schmisser, K. Stephens, K. Weir. – DOI 10.1177/0021943605285355 // *Journal of business communication*. – 2006. – Vol. 43, iss. 2. – P. 113–137.

330. Likert, R. The human organization: its management and value / R. Likert. – New York ; London : McGraw-Hill, 1967. – 280 p. – ISBN 0-07-037851-7.
331. Marshall, A. The economics of industry / A. Marshall. – London: Macmillan and co., 1879. – 306 p.
332. Mayo, E. The human problems of an industrial civilization / E. Mayo. – New York : Viking Press, 1960. – 187 p.
333. McGregor, D. The human side of enterprise / D. McGregor. – New York : McGraw-Hill, 1960. – 266 p. – ISBN 0-07-045092-7.
334. Mento, A. A change management process: grounded in both theory and practice / A. Mento, R. Jones, W. Dirndorfer. – DOI 10.1080/714042520 // Journal of organizational change management. – 2002. – Vol. 3, iss. 1. – P. 45–59.
335. Newman, S. Elements of political economy / S. Newman. – Andover, Mass. : Gould and Newman, 1835. – 340 p.
336. Njama, A. W. Determinants of effectiveness of a monitoring and evaluation system for projects: a case of AMREF Kenya WASH programme / A. W. Njama. – Nairobi : University of Nairobi, 2015. – URL: http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/92952/Njama,%20Amos%20W_Determinants%20of%20effectiveness%20of%20a%20monitoring%20and%20evaluation%20system%20for%20projects,%20%20a%20case%20of%20AMREF%20Kenya%20wash%20programme.pdf?sequence=3 (дата обращения: 03.02.2021).
337. Omony, A. B. Lectures in project monitoring and evaluation for professional practitioners / A. B. Omony. – Saarbrücken : LAP Lambert Academic Publishing, 2015. – 244 p. – ISBN 978-3-659-62815-3.
338. Otieno, F. The roles of monitoring and evaluation in projects / F. Otieno // 2nd International Conference on Construction in Developing Countries: Challenges Facing the Construction Industry in Developing Countries. – Gaborone, 2000. – P. 15–17.
339. Patton, M. Utilization-focused evaluation / M. Patton. – 4th ed. – Thousand Oaks : SAGE, 2008. – 688 p. – ISBN 1-4833-6014-8.

340. Prennushi, G. Monitoring and evaluation / G. Prennushi, G. Rubio, K. Subbarao // A sourcebook for poverty reduction strategies / ed. by J. Klugman. – Washington : World Bank, 2001. – P. 105–130.

341. Project/programme monitoring and evaluation (M&E) guide / International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. – Geneva : IFRC, 2011. – URL: <https://www.ifrc.org/sites/default/files/2021-09/IFRC-ME-Guide-8-2011.pdf> (дата обращения: 02.02.2021).

342. Raineri, A. Change management practices: impact on perceived change results / A. Raineri. – DOI 10.1016/j.jbusres.2009.11.011 // Journal of business research. – 2011. – Vol. 64, iss. 3. – P. 266–272.

343. Roethlisberger, F. Management and morale / F. Roethlisberger. – Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1962. – 194 p.

344. Rogers, P. Theory of change: methodological briefs / P. Rogers. – Florence : UNICEF, 2014. – (Methodological briefs: impact evaluation ; 2). – URL: https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/brief_2_theoryofchange_eng.pdf (дата обращения: 10.02.2021).

345. Rothschild, M. Bionomics: economy as ecosystem / M. Rothschild. – New York : Henry Holt, 1990. – 423 p. – ISBN 0-805-01979-0.

346. Rugg, D. An introduction to indicators / D. Rugg ; Joint United Nations Programme on HIV/AIDS. – Geneva : UNAIDS, 2010. – (UNAIDS Monitoring and Evaluation Fundamentals). – URL: https://www.unaids.org/sites/default/files/sub_landing/files/8_2-Intro-to-IndicatorsFMEF.pdf (дата обращения: 02.02.2021).

347. Schlick, T. Jumpstart your service revolution: transform your company's dna and thrive in an age of disruption / T. Schlick // Organizational DNA: diagnosing your organization for increased effectiveness / ed. by L. Harold, R. Silverman. – Palo Alto : Davies Black, 2018. – P. 101–123.

348. Scriven, M. The methodology of evaluation / M. Scriven // Perspectives of Curriculum Evaluation / ed. by R. Tyler, R. Gagné, M. Scriven. – Chicago : Rand McNally, 1967. – P. 39–83.

349. Shadish, W. Presidential address: evaluation theory is who we are / W. Shadish. – DOI 10.1177/109821409801900102 // American journal of evaluation. – 1998. – Vol. 19, iss. 1. – P. 1–19.

350. Sparr, J. Paradoxes in organizational change: the crucial role of leaders' sensegiving / J. Sparr. – DOI 10.1080/14697017.2018.1446696 // Journal of change management. – 2018. – Vol. 18, iss. 2. – P. 162–180.

351. Stein, D. Understanding theory of change in international development / D. Stein, C. Valters. – London : Justice and Security Research Programme, 2012. – (JSRP Papers ; 1). – URL: https://eprints.lse.ac.uk/56359/1/JSRP_Paper1_Understanding_theory_of_change_in_international_development_Stein_Valters_2012.pdf (дата обращения: 30.01.2021).

352. Stufflebeam, D. Evaluation theory, models and applications / D. Stufflebeam, A. Shinkfield. – San Francisco : Jossey-Bass, 2017. – 768 p. – ISBN 978-0-7879-7765-9.

353. Stufflebeam, D. Evaluation theory, models and applications / D. Stufflebeam, C. Coryn. – 2nd ed. – San Francisco : Jossey-Bass, 2014. – 800 p. – ISBN 978-1-118-07405-3.

354. Tache, F. Developing an integrated monitoring and evaluation flow for sustainable investment projects / F. Tache // *Economia. Seria Management*. – 2011. – Vol. 14, iss. 2. – P. 380–391.

355. Tansley, A. The use and abuse of vegetational terms and concepts / A. Tansley. – DOI 10.2307/1930070 // *Ecology*. – 1935. – Vol. 16, iss. 3. – P. 284–307.

356. Taplin, D. Theory of change basics. A primer on theory of change / D. Taplin, H. Clark. – New York : ActKnowledge, 2012. – URL: https://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/ToCBasics.pdf (дата обращения: 06.02.2021).

357. Watson, P. A new model for obtaining sustainable competitive advantage / P. Watson, N. Chileshe, D. Maslow // *Construction industry development 2nd postgraduate conference*. – Cape Town, 2004. – P. 129–141.

358. Wernerfelt, B. A resource-based view of the firm / B. Wernerfelt. – DOI 10.1002/smj.4250050207 // *Strategic management journal*. – 1984. – Vol. 5, iss. 2. – P. 171–180.

359. Zall Kusek, J. Ten steps to a results-based monitoring and evaluation: a handbook for development practitioners / J. Zall Kusek, R. Rist. – Washington : World Bank, 2004. – 248 p. – ISBN 0-8213-5823-5.

Публикации автора по теме исследования

360. Головина, А. Н. Организационный механизм оценки функциональной состоятельности системы менеджмента промышленного предприятия: перспективы применения / А. Н. Головина, Е. А. Надеина // Проблемы современной экономики. – 2020. – № 3 (75). – С. 98–101.

361. Головина, А. Н. Организационный механизм развития функциональной состоятельности систем менеджмента промышленных предприятий / А. Н. Головина, Е. А. Надеина. – DOI 10.37882/2223-2966.2022.08.27 // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Естественные и технические науки. – 2022. – № 8. – С. 98–101.

362. Надеина, Е. А. Базовые подходы и методы индикативной оценки системы менеджмента предприятия в современных условиях хозяйствования / Е. А. Надеина // Предприятие в условиях цифровой трансформации: экономика и управление / науч. ред. Я. П. Силин, А. Н. Головина. – Екатеринбург : ТРИКС, 2021. – С. 286–298.

363. Надеина, Е. А. Влияние менеджмента промышленного предприятия на тренд образовательной миграции моногорода / Е. А. Надеина // Институты развития человеческого потенциала в условиях современных вызовов : сб. ст. XI Урал. демогр. форума (Екатеринбург, 4–5 июня 2020 г.) : в 2 т. – Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН, 2020. – Т. 2. – С. 248–254.

364. Надеина, Е. А. Методологические подходы к пониманию менеджмента современного предприятия / Е. А. Надеина // Менеджмент и предпринимательство

в парадигме устойчивого развития : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 28 мая 2020 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2020. – С. 169–172.

365. Надеина, Е. А. Основные направления влияния промышленного менеджмента на устойчивое развитие региональной экономики / Е. А. Надеина // Материалы V Всероссийского симпозиума по региональной экономике (Екатеринбург, 9–10 октября 2019 г.) : в 2 т. – Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН, 2019. – Т. 2. – С. 160–164.

366. Надеина, Е. А. Основные подходы к оценке результативности системы менеджмента промышленного предприятия / Е. А. Надеина. – DOI 10.31063/2073-6517/2021.18-1.12 // Журнал экономической теории. – 2021. – Т. 18, № 1. – С. 153–160.

367. Надеина, Е. А. Оценка функциональной состоятельности системы менеджмента промышленных предприятий Уральского региона / Е. А. Надеина // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2019. – № 12 (182). – С. 22–28.

368. Надеина, Е. А. Оценка экологической результативности менеджмента промышленных предприятий как индикатора состоятельности управленческих решений / Е. А. Надеина // Модернизация российского общества и образования: новые экономические ориентиры, стратегии управления, вопросы правоприменения и подготовки кадров : материалы XXI Нац. науч. конф. (с междунар. участием) (Таганрог, 16–18 апреля 2020 г.). – Таганрог : ТИУиЭ, 2020. – С. 352–354.

369. Надеина, Е. А. Состоятельность системы менеджмента как фактор конкурентоспособности промышленного предприятия / Е. А. Надеина. – DOI 10.31063/2073-6517/2019.16-4.22 // Журнал экономической теории. – 2019. – Т. 16, № 4. – С. 856–861.

370. Надеина, Е. А. Социальная ответственность менеджмента предприятия как условие формирования локомотива роста / Е. А. Надеина // Современный взгляд на науку и образование : сб. науч. ст. / науч. ред. В. И. Спирин. – Москва : Перо, 2021. – С. 114–118.

371. Надеина, Е. А. Теоретико-методические аспекты учета дуальной результативности менеджмента в стратегии развития промышленного предприятия / Е. А. Надеина. – DOI 10.35854/1998-1627-2022-8-820-829 // Экономика и управление. – 2022. – Т. 28, № 8. – С. 820–829.

372. Надеина, Е. А. Управление талантами как новый тренд развития менеджмента промышленного предприятия / Е. А. Надеина // Теоретический и практический потенциал современной науки : сб. науч. ст. – Москва : Перо, 2020. – С. 205–208.

373. Надеина, Е. А. Экзогенная результативность как базовый элемент функциональной состоятельности промышленного менеджмента в условиях глобальных вызовов / Е. А. Надеина // Молодежь и наука : материалы междунар. науч.-практ. конф. (Нижний Тагил, 29 мая 2020 г.). – Нижний Тагил : НТИ (филиал) УрФУ, 2020. – С. 420–423.

374. Myslyakova, Y. Assessment of the effectiveness of the management system of an industrial enterprise over the whole product life cycle / Y. Myslyakova, M. Kourashova, E. Nadeina. – DOI 10.1063/5.0075211 // AIP Conference Proceedings. – 2022. – Vol. 2456, iss. 1. – Article ID 030019.