УДК 658.5:338.45

DOI: 10.18384/2310-6646-2018-1-70-76

МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ВЗАИМОВЛИЯНИЯ ВАРИАТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Павлов В.А., Сабадаш Ф.А.

*Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана
105005, г. Москва, ул. Вторая Бауманская, д. 5, стр. 1, Российская Федерация*

Аннотация. Статья посвящена комплексному исследованию и выбору направлений развития производственных предприятий; принимаются во внимание отраслевые особенности, а также совместимость отдельных управленческих решений. Под направлением развития в статье понимается совокупность значимых функций предприятия и управленческих решений в рамках каждой функции, совместимых между собой. Разработано применение морфологического анализа для исследования совместимости управленческих решений по значимым функциям предприятия, позволяющее обосновать альтернативные варианты направления развития. Метод применён в условиях предприятия отрасли производства метизной продукции.

Ключевые слова: стратегическое развитие, функции управления, наука, оценка эффективности, управленческие решения, “коллективная мудрость отрасли”, морфологический ящик.

MANAGING INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT IN CASE OF MANAGERIAL DECISION INTERACTION

V. Pavlov, A. Sabadash

*Bauman Moscow State Technical University
5/1, 2-ya Baumanskaya st., Moscow, 105005, Russian Federation*

Abstract. The article is concerned with complex research and selection of the trends of industrial enterprise development, taking into account industrial peculiarities and compatibility of individual managerial decisions. Under the trend of development the authors imply a set of important functions of the enterprise and compatible managerial decisions within each function. A morphological analysis was devised to the study of compatibility of managerial decisions on important functions of the enterprise, which allows to justify the alternative directions of the enterprise development. The analysis was applied in terms of hardware production industry.

Key words: strategic development, administrative functions, science, performance evaluation, managerial decisions, “collective wisdom of the industry”, morphological box.

Современная конкурентная экономика предъявляет повышенные требования к предприятиям. Так, по данным Росстата, в России ежегодно 21% всех пред-

приятный терпит банкротство и перестаёт существовать. Подавляющее большинство банкротств возникает вследствие неудовлетворительной экономической деятельности. В то же время современная экономика предоставляет множество возможностей для совершенствования деятельности в рамках различных функций предприятия, таких как обновление продукции и технологий, решения в маркетинге, финансах, организации производства и др. Характерная номенклатура функций приводится в [1]. В рамках каждой функции направление развития предприятия определяется управленческими решениями. Их принципиальное отличие в том, что они могут быть совместимы или не совместимы друг с другом. Например, решение по инвестициям может противоречить объёму доступных средств в соответствии с решениями по финансам.

С учётом широкого спектра возможностей важно правильно управлять направлениями развития предприятий, рассматривая предприятия как экономические системы. Все эти направления в рамках отдельных функций и управленческих решений могут быть важны и нужны, поскольку интегрированы в единую экономическую систему. Следовательно, выбор предпочтительных направлений развития должен включать в себя как сравнительную оценку значимости функций, так и совместимость управленческих решений в рамках функций. Кроме того, окончательной оценкой выбора направления развития должна быть оценка ожидаемых экономических показателей.

Совместность оценок по функциям и управленческим решениям нужна, поскольку все они интегрируются в экономической системе предприятия. В то же время выполнить такую оценку достаточно сложно. В настоящей статье предлагается подход к преодолению этих затруднений. Во-первых, разрабатываются приёмы отбора наиболее значимых функций с учётом отраслевых особенностей. Во-вторых, даётся способ отбора отдельных управленческих решений с учётом их взаимной совместимости.

Известен путь таких совместных оценок в виде расчёта показателей каждого аспекта деятельности и их сравнения с весовыми коэффициентами значимости. Недостаток такого пути не только в учёте взаимного влияния различных аспектов деятельности, но и в субъективности весовых коэффициентов.

Известные методы стратегического анализа несвободны от этого же недостатка – сложности учёта взаимодействий различных аспектов развития.

Поэтому цель публикации состоит в разработке такого метода управления направлением развития предприятий, который учитывает значимость их отдельных функций применительно к отраслевым особенностям и взаимную совместимость управленческих решений в рамках отдельных функций при интегрированности в единую экономическую систему.

В основу метода положена структура управленческих решений по развитию, дифференцированных по функциям предприятий (рис. 1).

В настоящей статье под направлением развития предприятия предлагается считать совокупность его значимых функций и управленческих решений в рамках каждой функции, совместимых между собой.

Таким образом, в структуру включены наиболее значимые основные функции предприятия, характерные для данной отрасли. В рамках каждой функции рассматриваются управленческие решения, альтернативные для данной функции и совместимые между собой.

Такая структура ориентирована на исследование совместимости управленческих решений.

Рис. 1. Структура функций предприятия и управленческих решений

Метод состоит из 3 этапов:

- 1) отбор значимых функций с учётом отраслевых особенностей;
- 2) исследование управленческих решений по отобранным функциям на предмет их совместимости при использовании инструментального метода морфологического ящика Цвикки [2]. В результате анализа совместимости формируются альтернативные направления развития;
- 3) исследование укрупнённых проектов по выделенным направлениям развития, расчёт их финансово-экономических показателей и выбор лучшего направления на основе выполненных расчётов.

Первый этап – первое приближение оценки направлений развития – отбор функций предприятия, наиболее значимых на данном этапе развития. Этот этап следует выполнять для отрасли или группы предприятий, сходных по продукции, технологиям и рынкам. Предприятия отрасли функционируют в сходных условиях, и поэтому для них можно предположить похожие проблемы, задачи и перспективы развития. Как правило, персонал предприятий хорошо осведомлён о текущих проблемах, актуальных в настоящий момент для отрасли. Руководство предприятий и менеджмент общаются друг с другом, обмениваются мнениями и информацией. Можно сказать, что таким образом формируется “коллективная мудрость отрасли”, и её мы предлагаем использовать на первом этапе

для выбора в первом приближении функций предприятия, наиболее значимых на данной стадии развития.

Мы предлагаем исследовать проекты, перспективные разработки, НИР и ОКР, выполняемые или планируемые предприятиями отрасли, выявляя задействованные в них функции предприятий (табл. 1). Эти проекты, перспективные разработки, НИР и ОКР символически обозначены как совокупность некоторых актуальных мероприятий. В табл. 1 номенклатура функций заимствована из [1].

Повторяемость какой-либо функции в строке таблицы свидетельствует о её значимости в настоящее время для отрасли и говорит в пользу отбора её как критически важной. Присутствие какой-либо функции может быть не характерным для отрасли в целом, например, вследствие нетипичной ситуации. Поэтому формирование таблицы предполагает изучение существа и особенностей актуальных мероприятий с целью отбрасывания таких функций, упоминание которых следует считать случайностью.

Исследование актуальных мероприятий должно дать некоторую обобщённую картину состояния отрасли с той точки зрения, как руководство и менеджмент предприятий понимает перспективы развития.

Очевидно, предложенный способ отбора значимых функций не лишён недостатков и может быть подвергнут критике. Так, «мудрость отрасли» может ошибаться по субъективным причинам недостаточной компетенции руководителей и по различным объективным причинам [4].

Несмотря на недостатки, мы полагаем, что предложенный метод можно принять к реализации, учитывая, что это первое приближение оценки направлений развития, которое далее дополняется и уточняется.

Работоспособность изложенного способа проверялась на примере отрасли производства метизных изделий (табл. 1, отрасль 1).

Таблица 1

Значимые функции предприятий в разрезе актуальных мероприятий

Функции	Отрасль 1		Отрасль 2	
	Предприятие 1	Предприятие 2	Предприятие 3	Предприятие n
Разработка новой продукции				
Планирование				
Маркетинг		+		
Предпринимательство				
Финансы	+			
Организация				
Производство				
Инновация	+	+		
Информация				
Логистика	+	+		

Данная отрасль представлена предприятиями 1 и 2, где предприятие 1 – машиностроительное метизное производство, ориентированное на автомобилестроение, а предприятие 2 – метизное производство, ориентированное на строительство гражданских, жилых объектов.

При ближайшем рассмотрении функций вышеуказанных предприятий с точки зрения выбора направления развития выясняется, что некоторые из перечисленных в табл. 1 функций имеют большую значимость для предприятия.

В случае предприятия 1 имеет место слабое развитие маркетинговой и инновационной деятельности в связи с исторически устоявшимся потребителем и номенклатурой производимой продукции. В то же время особенности выдачи заказов на готовую продукцию обусловили разработку вопросов логистики в части складского хозяйства и организации транспорта. Кроме того, учитывая капиталоемкость складского хозяйства, значимой оказывается функция финансирования [2; 3; 5].

В случае предприятия 2, ориентированного на производство метизной продукции строительного характера, гораздо более существенным фактором является выбор рынков сбыта. Тем не менее по причине чрезвычайного разнообразия покупателей (строительных организаций) применительно к ним важны те же решения в области складского хозяйствования и транспортировки. Функция финансирования в случае этого предприятия оказывается на втором плане, поскольку фирма является средней по масштабу деятельности и для неё внешнее финансирование практически недоступно.

Следовательно (см. табл. 1), значимыми выделяются функции логистики и инноваций.

В рамках второго этапа разработанного метода реализуется исследование совместимости альтернативных решений. Для этого разработано применение метода морфологического анализа Цвикки в данной области, поскольку в оригинале морфологический анализ ориентирован на конструкторскую деятельность.

В результате морфологического анализа удаётся сформировать ряд направлений развития предприятия. Под направлением развития предприятия, по приведённому выше определению, понимается совокупность его значимых функций и управленческих решений в рамках каждой функции, совместимых между собой.

Разработанный метод внедрялся в условиях отрасли производства метизной продукции, ориентированной на автомобилестроение (предприятие 1).

В части логистики приняты обоснованные управленческие решения в области складского хозяйства, технологии транспортировки и выбора системы хранения на складе.

Основной результат выполненного исследования можно сформулировать следующим образом: разработан метод управления направлением развития предприятий, учитывающий отраслевую специфику и взаимовлияние различных управленческих решений, с использованием метода морфологического анализа. Разработана структура управленческих решений, дифференцированных по функциям предприятий, создающая методическую основу исследования взаимной совместимости управленческих решений. Исследована и обоснована оценка значимости функций предприятий с учётом отраслевых особенностей,

что позволяет сократить множество возможных направлений развития. Разработано применение морфологического анализа для исследования совместимости управленческих решений по значимым функциям предприятия, позволяющее обосновать альтернативные варианты направления развития.

Статья поступила в редакцию 12.12.2017 г.

ЛИТЕРАТУРА

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учеб. 5-изд. М.: Магистр, 2014. 576 с.
2. Дудин М.Н., Лясников Н.В., Толмачёв О.М. Программно-целевое управление предприятиями: возможности и перспективы адаптации к условиям переходной экономики // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2013. № 4. С. 47–53.
3. Сабадаш Ф.А., Толмачев О.М., Запускалов Н.М. Модернизация машиностроительных предприятий на основе логистических систем KANBAN и Just-in-Time // Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. 2016. Т. 14. № 1. С. 130–136.
4. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. 4-е изд., перераб. и доп. Минск: Новое знание, 2000. 688 с.
5. Толмачев О.М. Особенности логистического управления производством наукоёмкой продукции в условиях турбулентно изменяющейся мировой экономики // Модернизации. Инновации. Развитие: научно-практический журнал. 2015. Т. 6. № 2. С. 92–101.

REFERENCES

1. Vikhansky O.S., Naumov A.I. *Menedzhment* [Management]. Moscow, Master Publ., 2014. 576 p.
2. Dudin M.N., Lyasnikov N.V., Tolmachev O.M. [Program-Target Management: Opportunities and Perspectives of Adaptation to the Conditions of the Transition Economy]. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics], 2013, no. 4, pp. 47–53.
3. Sabadash F.A., Tolmachev O.M., Zapuskalov N.M. [Modernization of Machine-Building Enterprises on the Basis of KANBAN and Just-in-Time Logistics Systems]. In: *Vestnik Magnitogorskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta im. G.I. Nosova* [Bulletin of Magnitogorsk State Technical University named after G.I. Nosov], 2016, vol. 14, no. 1, pp. 130–136.
4. Savitskaya G.V. *Analiz khozyaistvennoi deyatel'nosti* [The Analysis of Company's Economic Activities]. Minsk, Novoe znanie Publ., 2000. 688 p.
5. Tolmachev O.M. [Features of Logistic Production Management of High Technology Products in Turbulently Changing World Economy]. In: *Modernizatsii. Innovatsii. Razvitie: nauchno-prakticheskii zhurnal* [Modernization, Innovation, Research. Scientific and Practical Journal], 2015, vol. 6, no. 2, pp. 92–101.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Павлов Виктор Алексеевич – кандидат технических наук, доцент кафедры промышленной логистики Московского государственного технического университета имени Н.Э. Баумана;
e-mail: pavlovva@yandex.ru

Сабадаш Филипп Алексеевич – аспирант кафедры промышленной логистики Московского государственного технического университета имени Н.Э. Баумана;
e-mail: sabadashpa@gmail.com

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Victor A. Pavlov – PhD in Engineering, senior lecturer at the Department of Logistics, Bauman Moscow State Technical University;
e-mail: pavlovva@yandex.ru

Philipp A. Sabadash – postgraduate student at the Department of Industrial Logistics, Bauman Moscow State Technical University;
e-mail: sabadashpa@gmail.com

ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Павлов В.А., Сабадаш Ф.А., Метод управления развитием промышленных предприятий в условиях взаимовлияния вариативных управленческих решений // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2018. № 1. С. 70-76
DOI: 10.18384/2310-6646-2018-1-70-76

FOR CITATION

Pavlov V.A., Sabadash P.A., Managing Industrial Enterprise Development in Case of Managerial Decision Interaction. In: *Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics*, 2018, no. 1, pp. 70-76
DOI: 10.18384/2310-6646-2018-1-70-76