

На правах рукописи

УДК 658

**Карацева Елена Геннадиевна**

**РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ  
МЕТОДОВ И МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ  
ИННОВАЦИОННОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ  
НА ОСНОВЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ**

Специальность 08.00.05 –  
экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами – промышленность)

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2009

Работа выполнена на кафедре промышленной логистики факультета инженерного бизнеса и менеджмента Московского государственного технического университета имени Н.Э. Баумана.

Научный руководитель: кандидат технических наук  
Анисимов Сергей Николаевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Ковалев Анатолий Павлович  
кандидат экономических наук  
Кузьмин Дмитрий Викторович

Ведущая организация: Государственный университет  
управления

Защита состоится « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2009 года в \_\_\_\_ часов на заседании диссертационного совета Д 212.141.13 при Московском государственном техническом университете имени Н.Э. Баумана по адресу: 105005, Москва, 2-я Бауманская ул., д. 5.

Ваш отзыв на автореферат в одном экземпляре, заверенный печатью, просим выслать по указанному адресу.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московского государственного технического университета имени Н.Э. Баумана.

Телефон для справок: (499) 267-0963

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2009 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
к.э.н., доцент

Петриченко Т.В.

Подписано к печати

Заказ №

Объем 1 п.л. Тираж 100 экз.

---

Типография МГТУ имени Н.Э. Баумана

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Коренные преобразования экономической системы и условий работы предприятий в рыночной среде привели к ряду качественных и количественных изменений. К числу основных тенденций и особенностей относятся усиление конкуренции и превращение инновационного процесса в ключевой элемент успеха, переход от идей массового производства к концепции гибкого производства товаров и услуг, возрастание темпа жизни, приводящие к сокращению жизненного цикла товара, а также повышению значимости такого конкурентного преимущества как способность к нововведениям. С переходом к рыночным отношениям промышленность и экономика России существует в условиях нестабильности, спонтанных изменений в конъюнктуре рынков, ускорения темпов научно-технического прогресса.

В современных условиях возникает необходимость в структурах, обеспечивающих эффективное управление бизнес-процессами в нестабильной обстановке. В связи с этим инновационное промышленное предприятие (ИПП) должно формировать такую систему управления, которая обеспечивала бы своевременную и эффективную адаптацию предприятия к изменяющимся условиям рыночной конъюнктуры с учетом как внешней экономической среды, так и внутренних возможностей предприятия.

В сложившейся ситуации необходимо перейти от традиционных моделей управления к комплексным механизмам, предусматривающим пересмотр и преобразование структур, бизнес-процессов и системы управления предприятием в соответствии с целями и выработанной стратегией, а также грамотное руководство процессом преобразований ИПП.

Вместе с тем, к настоящему времени недостаточно подробно проработаны методы, модели и алгоритмы комплексного организационно-экономического управления ИПП с учетом изменений внешней экономической среды и внутренних факторов, обеспечивающие адекватную реакцию предприятия на изменение условий его функционирования.

В связи с этим особую актуальность приобретает проблема повышения экономической эффективности управления современным промышленным предприятием в условиях нестабильной рыночной среды.

**Цель работы.** Целью диссертационной работы является разработка эффективной системы организационно-экономического управления деятельностью инновационных промышленных предприятий на основе разработки методов и моделей, позволяющих осуществлять целенаправленную реструктуризацию ИПП.

### **Основные задачи исследования:**

1. Провести анализ среды функционирования и специфики ИПП с целью определения факторов, оказывающих влияние на выработку управленческих воздействий субъекта системы управления предприятием.

2. Разработать модель эффективного управления ИПП на основе исследования методов и подходов к управлению промышленным предприятием.

3. Исследовать факторы и условия реализации проекта реструктуризации промышленного предприятия.

4. Разработать алгоритм проведения реструктуризации и реализовать его на примере системы принятия решений о мероприятиях по реструктуризации системы управления запасами ИПП.

5. Разработать схему определения и реализации новых правил управления материальными запасами.

6. Разработать процедуру оценки воздействия реструктуризации ИПП на эффективность управления его деятельностью.

**Предметом исследования** являются теория и методы управления деятельностью промышленных предприятий, в частности, особенности организационно-экономических методов, моделей и процессов, связанных с повышением эффективности системы управления ИПП и обеспечивающих адаптацию предприятия к изменяющимся внешним и внутренним условиям. Для решения поставленных в диссертации задач использовались: методы структурного анализа и проектирования SADT, функционального моделирования IDEF0, метод анализа иерархий; в качестве общеметодологической базы использован системный подход.

**Научная новизна исследования** состоит в следующем:

1. Дано определение ИПП, под которым понимается предприятие, развитие которого обеспечивается преимущественно за счет реализации инновационного потенциала, и получающее большую долю прибыли за счет создания, производства и сбыта инновационной продукции.

2. Предложена модель управления предприятием, включающая в контур управления механизмы анализа изменений во внешней среде, в условиях функционирования предприятия и адаптации к этим изменениям на основе реструктуризации ИПП.

3. Определены факторы и условия успешной реализации проекта реструктуризации ИПП, определяющие необходимость, возможность/готовность предприятия к проведению реструктуризации и требования к системе организационно-экономического управления ИПП.

4. Предложен и обоснован критерий эффективности реструктуризации ИПП, учитывающий финансовый результат его функционирования и временные ограничения по выводу на рынок инновационного продукта.

5. Предложен подход к разработке и реализации стратегии управления запасами ИПП, основанный на результатах анализа особенностей процессов создания, производства и реализации инновационного продукта, определяемых как спецификой самого продукта, так и рыночным спросом.

**Практическая ценность** диссертационной работы состоит в том, что полученные в работе результаты позволяют предприятию:

– проводить мониторинг внешних воздействий и выявлять факторы, обуславливающие необходимость принятия решений по выработке управляющих воздействий;

– осуществлять анализ текущей ситуации на предприятии, а также факторов и условий проведения преобразований ИПП;

– выбрать наиболее адекватную стратегию действий предприятия в части направлений реструктуризации и сформировать систему целевых показателей управления ИПП;

– реорганизовывать систему управления предприятием в соответствии с заданными показателями;

– оценить воздействие реструктуризации ИПП на эффективность управления его деятельностью.

**Апробация результатов исследования.** В ходе выполнения диссертационной работы результаты исследований докладывались в 2008 году на заседаниях кафедры промышленной логистики МГТУ им. Н.Э. Баумана. Основные теоретические и методические положения диссертационной работы докладывались на заседаниях кафедры промышленной логистики МГТУ им. Н.Э.Баумана.

**Публикации.** По материалам диссертации опубликовано три научные работы, из них в журналах по перечню ВАК - одна.

**Структура работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 137 наименования, и содержит 18 рисунков и 7 таблиц.

## СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **введении** отмечена актуальность темы исследования, сформулированы конечная цель исследований, приведены научная новизна и практическая значимость исследований.

В **первой главе** – «**Анализ современного состояния российской экономики и подходов к управлению инновационным промышленным предприятием**» – проводится анализ современного состояния экономики России, среды функционирования и подходов к управлению современным промышленным предприятием, проводятся классификация и анализ организационных структур управления предприятиями (ОСУ), обосновывается актуальность построения системы эффективного организационно-экономического управления ИПП в соответствии с его целями и особенностями экономической среды. Предлагается концепция системы эффективного управления ИПП, основанная на реструктуризации его деятельности. В настоящее время появилось множество работ по стратегическому управлению, посвященных вопросам обеспечения жизнедеятельности предприятия. Тем не менее, ряд вопросов, касающихся обеспечения выбранной предприятием стратегии управления остается открытым.

Во-первых, динамичная и неопределенная среда, подверженная быстрым изменениям, выдвигает новые задачи, решение которых на основе прямого использования зарубежного опыта связано с трудностями. Во-вторых, успешное функционирование предприятия в этой среде требует не столько оптимизации экономико-финансовых показателей, сколько мобилизации усилий по адаптации к далеко не всегда предсказуемым изменениям внешней и внутренней среды предприятия. В-третьих, дефицит финансовых ресурсов приводит к необходи-

мости исследовать возможность комплексного использования потенциала предприятия.

Система организационно-экономического управления предприятием представляет собой совокупность организационно-экономических методов воздействия на элементы его производственно-сбытовой системы, обеспечивающих достижение поставленных целей (к элементам ПСС относятся: поставщики, производственные и снабженческо-сбытовые подразделения предприятия, потребители и транспортно складские подразделения).

В число субъектов взаимодействия предприятия с внешней средой входят: органы государственного и отраслевого регулирования; рынок финансов; научно-технических разработок и информационных ресурсов; рынок производственных ресурсов; окружающая среда; рынок сбыта. Выделяются следующие типы ресурсов предприятия: технические, технологические, кадровые, пространственные; ресурсы организационной структуры системы управления, информационные, финансовые ресурсы.

Предложенная классификация и проведенный анализ позволяют определить области применения ОСУ разного типа с учетом условий функционирования предприятий. Очевидно, что инновационный процесс на производственных предприятиях поддерживают органические (адаптивные) структуры, в основе которых лежат сразу несколько принципов группировки, а также ОСУ с преимущественно горизонтальными связями.

Экономическая ситуация в России и сложившиеся рыночные отношения требуют развития механизмов управления предприятием в условиях нестабильности. По степени влияния на деятельность предприятия можно выделить следующие группы факторов нестабильности среды его функционирования:

- факторы товарных рынков;
- факторы географического характера;
- факторы внутреннего для предприятия характера;
- внешние общественно-политические условия.

Необходимым условием выживания промышленных предприятий в рыночной среде является эффективность их инновационной деятельности, как источника новых продуктов, позволяющих успешно противостоять конкурентам, удовлетворять растущие запросы потребителей и наращивать собственный потенциал. В связи с этим в работе особое место отводится вопросам повышения эффективности управления организационно-экономической системой инновационного промышленного предприятия (ИПП). Деятельность ИПП осуществляется в рамках инновационного процесса, заключающегося в операциях преобразования инновации от идеи до выпуска инновационного продукта и его потребления.

Под ИПП понимаются предприятия, развитие которых обеспечивается преимущественно за счет реализации инновационного потенциала (ИП), получающие большую долю прибыли за счет создания, производства и сбыта инновационной продукции. ИП предприятия может быть определен по каждому виду инновационного продукта (проекта) как разность между существующими и требуемыми для осуществления инновационной деятельности ресурсами в де-

нежном выражении с учетом значимости  $i$ -го вида ресурса (потенциала) и его изменения во времени.

На рис. 1 представлена структура организационно-экономической системы, на которой выделено ресурсное обеспечение ИП предприятия.

Система управления ИПП должна соответствовать структуре инновационного процесса, определяемой действиями субъектов инновационной деятельности над предметом инновационного процесса, и жизненным циклом нововведения.

В зависимости от оценки сложившейся ситуации, реакция предприятия по стратегическому изменению ситуации может выражаться в виде перестройки внутренних процессов, преобразования ОСУ, реформирования деятельности хозяйствующего субъекта, совершенствования системы управления, изменения организационно-правовой формы.

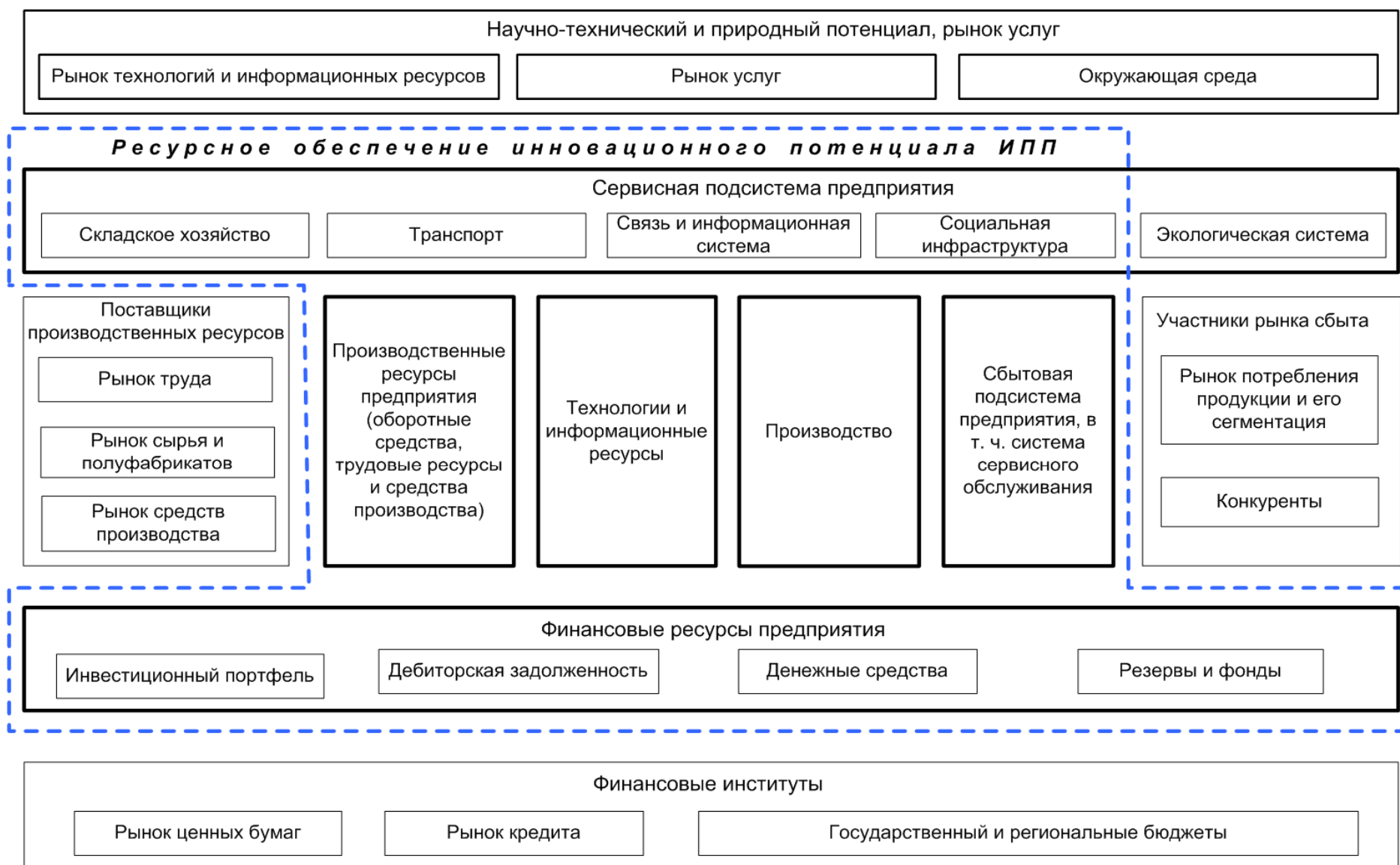
Эффективность деятельности предприятия определяется интегральным показателем  $I$  устойчивости его функционирования в рыночной среде, который формируется на основе структурно-иерархической схемы, включающей три блока:

- производственно-сбытовую систему предприятия;
- взаимоотношения предприятия с рыночной средой;
- влияние рыночной среды на деятельность предприятия.

Данный показатель определяется в виде:  $I = k_1 I_1 + k_2 I_2 + k_3 I_3$ , где:  $k_1, k_2, k_3$  - коэффициенты, учитывающие значимость взаимоотношений предприятия с соответствующими блоками;  $I_1, I_2, I_3$  - обобщающие показатели устойчивости по каждому из блоков.

В диссертационной работе рассматриваются преобразования, осуществляемые в результате выполнения комплекса организационно-экономических, управленческих, технологических, инженерных и экономико-финансовых мероприятий, обеспечивающих повышение конкурентоспособности и возможность её сохранения в долгосрочной перспективе. Такие преобразования определим понятием «реструктуризация», рассматриваемым как процесс структурных преобразований внутри хозяйствующего субъекта, направленный на реализацию генеральной стратегии (миссии) предприятия. Содержанием процесса реструктуризации является осуществление преобразований, направленных на создание структуры, адекватной внешним воздействиям или изменениям условий функционирования и позволяющих достичь баланса между эффективностью организации и устойчивостью ее положения.

К основным направлениям реструктуризации (R) предприятия отнесены: производственная R - внедрение производственных инноваций (объект: конечный продукт, технология производства); рыночная R (объект: система поставки сырья и реализации продукции); финансовая R (объект: денежные потоки внутри организации); социальная R (объект: реальные и



- внутренние подсистемы предприятия

Рис. 1. Структура организационно-экономической системы предприятия



потенциальные трудовые ресурсы); экологическая R (объект: точки взаимодействия с окружающей средой).

Отметим, что специфика деятельности ИПП ограничивает применимость ряда классических методов построения систем управления предприятием. Так, методы экстраполяции непригодны для построения системы стратегического управления ИПП ввиду невозможности предсказания инновационного развития путем экстраполяции сложившихся тенденций роста, не говоря уже о погрешностях самого метода, планирование и измерение уровня нестабильности внешней среды представляет собой достаточно сложную с точки зрения получения объективной оценки задачу.

С учетом вышеизложенного, предлагается следующий концептуальный подход к построению системы эффективного управления ИПП.

1. В целях повышения эффективности управления ИПП процедуры реструктуризации включаются в контур стратегического управления ИПП.

2. Система управления ИПП реагирует на внешние воздействия или изменения условий функционирования предприятия на основе мониторинга внешней среды и условий функционирования ИПП, принятия решений по реструктуризации ИПП с учетом наличия необходимых возможностей (готовности) и ресурсов ИПП, проведения реструктуризации ИПП в соответствии с принятым решением.

3. Ведение мониторинга, принятие решений и проведение реструктуризации ИПП рассматриваются как перманентный процесс (циклы реструктуризации), сопровождаемый оценкой соответствия системы управления ресурсами ИПП предъявляемым требованиям по управлению процессами реструктуризации и совершенствованием системы управления ресурсами ИПП по результатам проводимой оценки.

Структурная схема адаптивного управления организационно-экономической системой предприятия, включающая блок управления изменениями (реструктуризации) в контур стратегического управления, показана на рис. 2.

На основе предложенного концептуального подхода разработана модель управления ИПП, представленная во второй главе.

Во второй главе – «Методы и модели повышения эффективности системы управления деятельностью ИПП на основе реструктуризации» – рассматриваются теоретические основы обеспечения эффективной экономической деятельности предприятия в динамически изменяющихся условиях его функционирования, разработаны теоретические положения поддержки инновационных проектов в области высоких технологий в рамках системы управления деятельностью инновационного промышленного предприятия, предлагается модель управления ИПП, рассмотрены факторы и условия успешной реструктуризации ИПП, разработано формализованное описание и схема выработки стратегии нестационарной детерминированной системы управления запасами.

Современное восприятие процесса изменений в организации, развитие концепций «менеджмента изменений» вызывает необходимость углубления



Рис. 2. Структурная схема адаптивного управления организационно-экономической системой

исследований в области построения моделей управления предприятием, как организационно-экономической системой, т.е. совокупностью технических, технологических, экономических, финансовых, информационных и др. взаимосвязей между всеми элементами ПСС.

Модель управления предприятием на основе реструктуризации (Рис. 3) предусматривает двухуровневое (двухконтурное) управление процессами преобразований на предприятии: контур поддержки стратегического управления, в котором принимаются и исполняются решения о проведении и направлениях  $R$ ; контур управления ресурсами предприятия, в котором осуществляется планирование и обеспечение выполнения показателей, связанных с текущим циклом  $R$  предприятия.

В соответствии с целью стратегического управления, поступление сигналов из внешней и внутренней среды предприятия осуществляется через фильтры: внешних воздействий ( $F1$ ) и внутренних воздействий ( $F2$ ) идентифицируемых как факторы или условия проведения  $R$  ИПП в текущем цикле реструктуризации. Эти сигналы поступают к субъекту управления.

Принятые субъектом управления решения определяют направления  $R$  и планируемые мероприятия, данные о которых передаются в исполнительный орган в контуре управления ресурсами. Принятие решений предусматривает использование экспертных оценок при анализе организационно-экономических изменений. Данные о показателях текущей деятельности и результатах в цикле  $R$

поступают из системы управления ресурсами в исполнительный орган контура поддержки стратегического управления.

При управлении изменениями в деятельности ИПП предлагается использовать проектный подход.

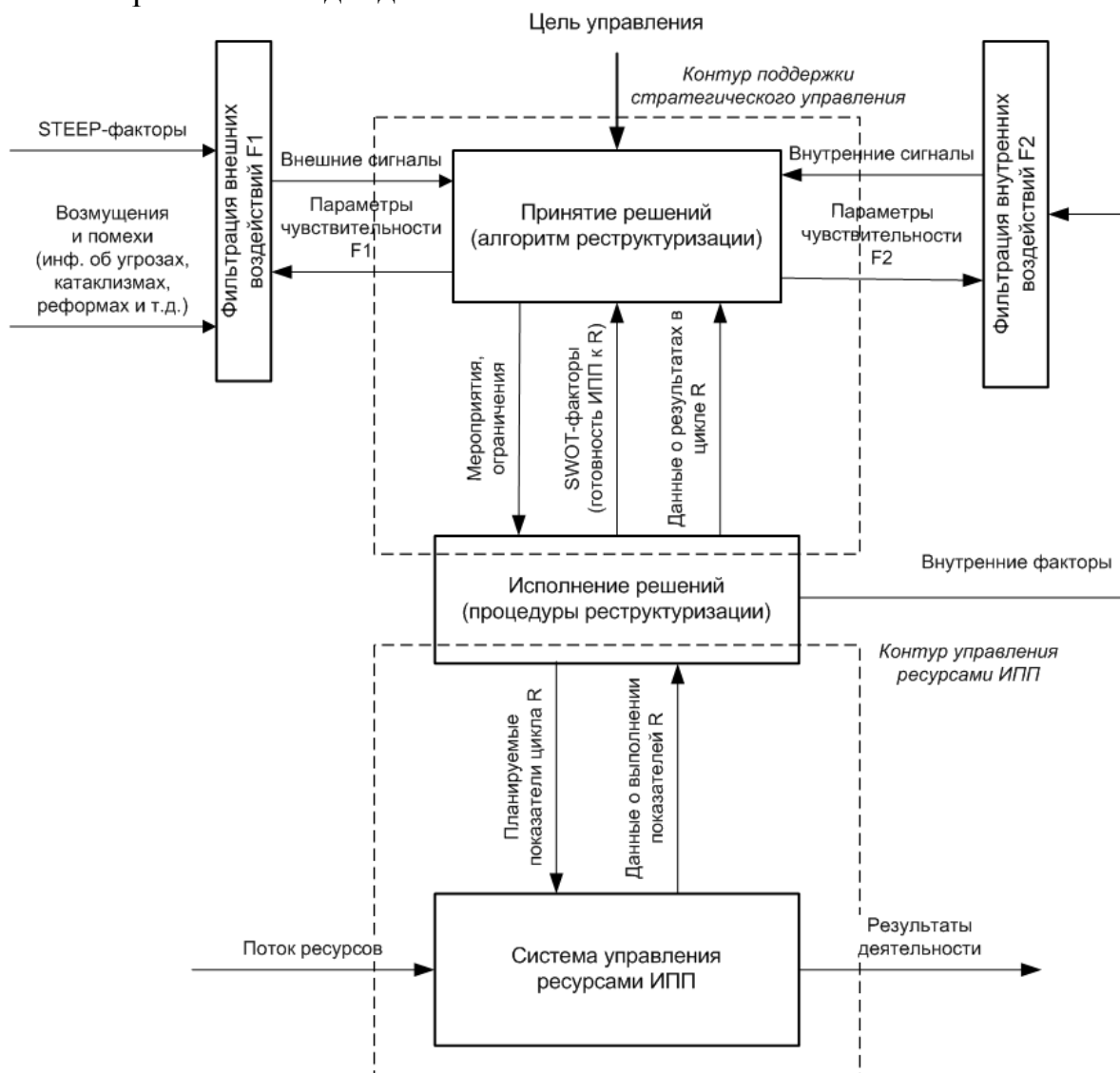


Рис. 3. Модель управления предприятием на основе реструктуризации

Выделены ключевые факторы и условия успешного выполнения проекта реструктуризации (необходимость; возможность/готовность предприятия к проведению реструктуризации, требования к системе управления ИПП), заключающегося в системном преобразовании предприятия и придании ему качеств, которые позволили бы реализовать принятую инновационную стратегию и достичь цели в соответствии с заданным критерием.

Обобщенный алгоритм проведения реструктуризации ИПП представлен на рис. 4. Ключевыми элементами представленного алгоритма являются:

- принятие решения о реструктуризации на основе оценки внешних, внутренних факторов и готовности (способности) ИПП к реструктуризации;

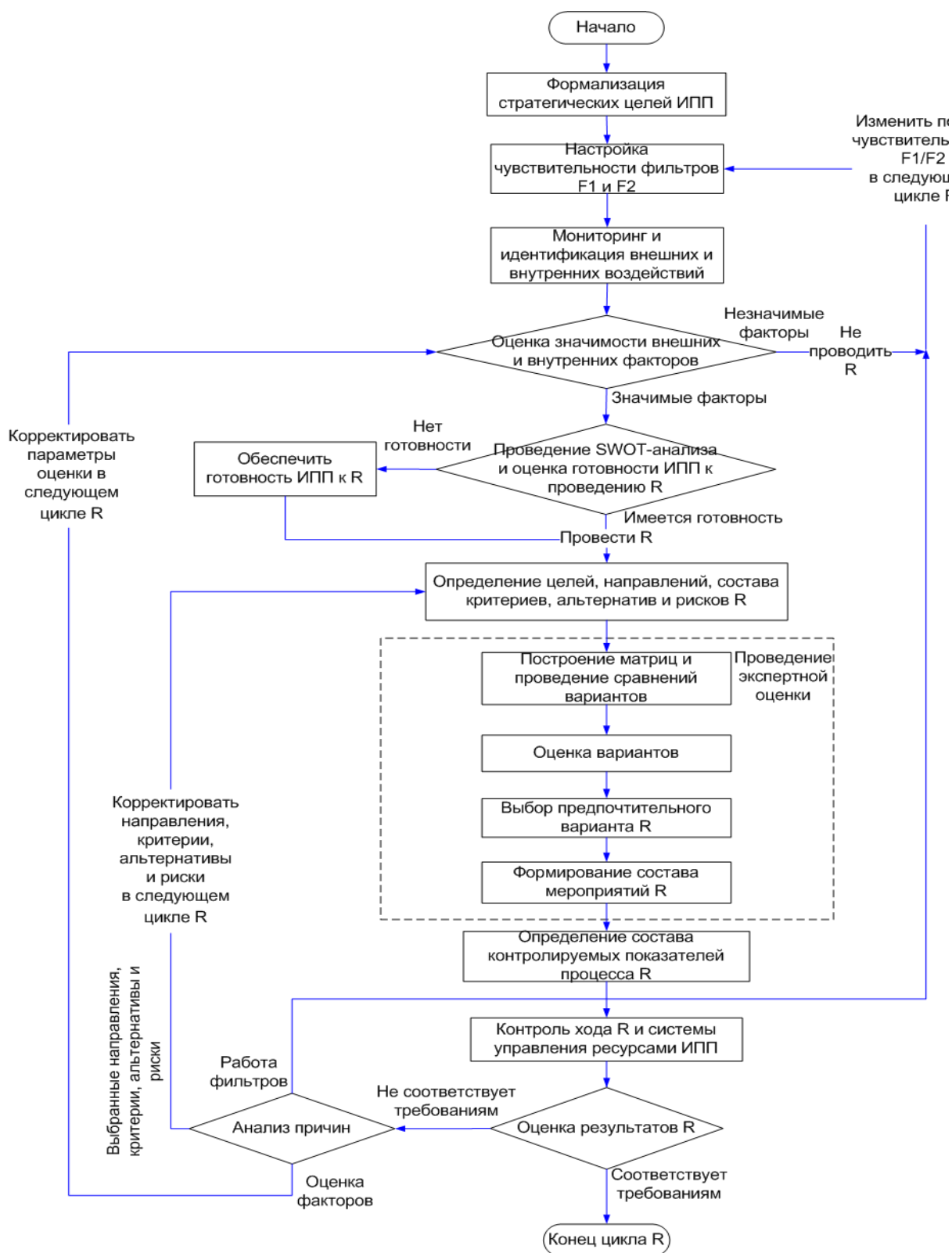


Рис. 4. Обобщенный алгоритм проведения реструктуризации ИПП

– определение целей, направлений, состава критериев, альтернатив и рисков проекта реструктуризации;

- проведение экспертной оценки доминирования критериев, альтернатив и рисков проекта и определение состава мероприятий  $R$ ;
- оценка эффективности  $R$ ;
- возможность совершенствования системы управления предприятием в последующих циклах  $R$  ИПП.

Как известно, основным содержанием деятельности производственно-сбытовой системы предприятия является создание, производство и сбыт продукции. Существенной особенностью функционирования ИПП является сильная зависимость результатов его деятельности от временных ограничений как на процесс вывода на рынок инновационного продукта, так и на процесс его дальнейшей реализации с учетом специфики и самого продукта и рыночного спроса.

Одной из важных задач обеспечения эффективности производственно-хозяйственной деятельности и финансово-экономической стабильности ИПП в рыночной среде является достижение такого его состояния, при котором для каждого из создаваемых и выпускаемых инновационных продуктов  $Pi$  из совокупности  $\{Pi\}$  выполняется условие своевременности:  $\{ti \leq Ti\}$ , где:  $ti$  и  $Ti$  – соответственно, затраченное и допустимое время на вывод  $Pi$  на рынок, ограничиваемое стратегией сбыта.

Невыполнение условия своевременности приводит к резкому снижению финансового результата и, как следствие, к потере устойчивости ввиду существенного падения продаж из-за утраты конкурентных преимуществ ИПП и/или снижения потребительского спроса на инновационный продукт. Т. е. устойчивость функционирования определяется условием своевременности и финансовым результатом ИПП. Таким образом, функциональное выражение эффективности  $n$ -го варианта реструктуризации ИПП  $\mathcal{E}_n$  можно записать в виде:

$$\mathcal{E}_n = \mathcal{E}(\{t_{ni}\}; F_n),$$

где  $\{t_{ni}\}$  и  $F_n$  – соответственно, время вывода на рынок совокупности продуктов  $\{Pi\}$  и показатель финансового результата.

Общая постановка задачи реструктуризации ИПП заключается в построении такой структуры ПСС, при которой обеспечивается максимальный финансовый результат - рентабельность продаж  $ROS$  (отношение чистой прибыли к объему продаж) при заданных ограничениях. Критерий эффективности реструктуризации ИПП имеет вид:

$$\mathcal{E} = \max\{ROS_n\} \text{ при}$$

$$\{t_{ni} \leq T_{ni}\}; ROS_n \geq ROS_{норм.},$$

где:  $ROS_{норм.}$  – нормативная рентабельность продаж совокупности инновационных продуктов  $\{Pi\}$  ИПП.

**В третьей главе – «Построение организационно-экономической системы управления материальными запасами инновационного промышленного предприятия»** – на примере производственно-сбытовой системы предприятия процесс построения организационно-экономической системы

управления материальными запасами ИПП, строится функциональная модель системы управления материальными запасами ИПП, дается ее описание, разрабатывается информационное обеспечение системы поддержки принятия решений по управлению материальными запасами ИПП, рассматривается методика оценки эффективности предлагаемой системы управления ИПП, основанной на реструктуризации.

Поскольку проекты по созданию инновационных продуктов характеризуются высокой добавленной стоимостью, сжатыми сроками внедрения продукции в производство, высокими рисками вывода продукции на рынок, значительной неопределенностью, в том числе по количеству, номенклатуре и темпам расхода материальных запасов при производстве и сбыте продукции, для обеспечения высокой эффективности ИПП необходима система управления материальными запасами, направленная на оперативное отслеживание изменений требований к управлению ресурсами. Это обуславливает применение приближенных методов для осуществления целенаправленного выбора правил управления материальными запасами. Одним из таких методов является метод анализа иерархий.

Для снижения рисков, связанных с созданием и запуском в производство инновационной продукции, необходима полная и даже избыточная обеспеченность инновационного проекта материальными запасами.

Как показано во второй главе диссертационной работы, в системе ограничений задачи управления запасами для инновационного продукта на этапе внедрения и выхода на рынок основную роль играют ограничения рынка. Таким образом, задачей управления материальными запасами инновационной продукции в данных условиях предлагается считать минимизацию продолжительности этапа внедрения и вывода на рынок инновационной продукции.

Функции системы управления материальными запасами реализуются ПСС ИПП - взаимосвязанная совокупность функциональных подразделений предприятия, взаимодействующая с элементами внешней среды и направленная на достижение определенных целей, связанных с производством и сбытом продукции.

ПСС ИПП должна постоянно реагировать на изменение внешней среды (изменение потребительского спроса, появление новых конкурентов и поставщиков, изменение экономической ситуации и т.д.). Это возможно лишь в случае, если все структуры ИПП способны в любой момент времени с минимальными потерями для эффективности ПСС начать процесс R (локальной или глобальной) по критерию получения максимального эффекта от производственно-хозяйственной и финансовой деятельности.

Текущее состояние ПСС ИПП и факторы влияния внешней среды предлагается постоянно анализировать в том числе персоналом логистической службы предприятия для определения необходимости и возможности проведения структурных изменений.

Принципиальная схема функционирования ПСС ИПП приведена на рис. 5. Показанный на схеме блок «Факторы и условия реструктуризации ИПП» реализует функции модели управления ИПП.

Как показывает анализ деятельности промышленных предприятий, на их производственно-хозяйственную и финансовую деятельность оказывает влияние ряд показателей, характеризующих: финансово-экономическую стабильность; производственно-финансовую деятельность; производственно-технологический потенциал; экологию производственной деятельности; степень удовлетворения потребительского спроса; рыночную среду конкурентов; рыночную среду потребителей; рыночную среду поставщиков; изменения рыночной среды. Значение и динамика изменения этих показателей могут влиять на выбор направлений изменений структуры ИПП.

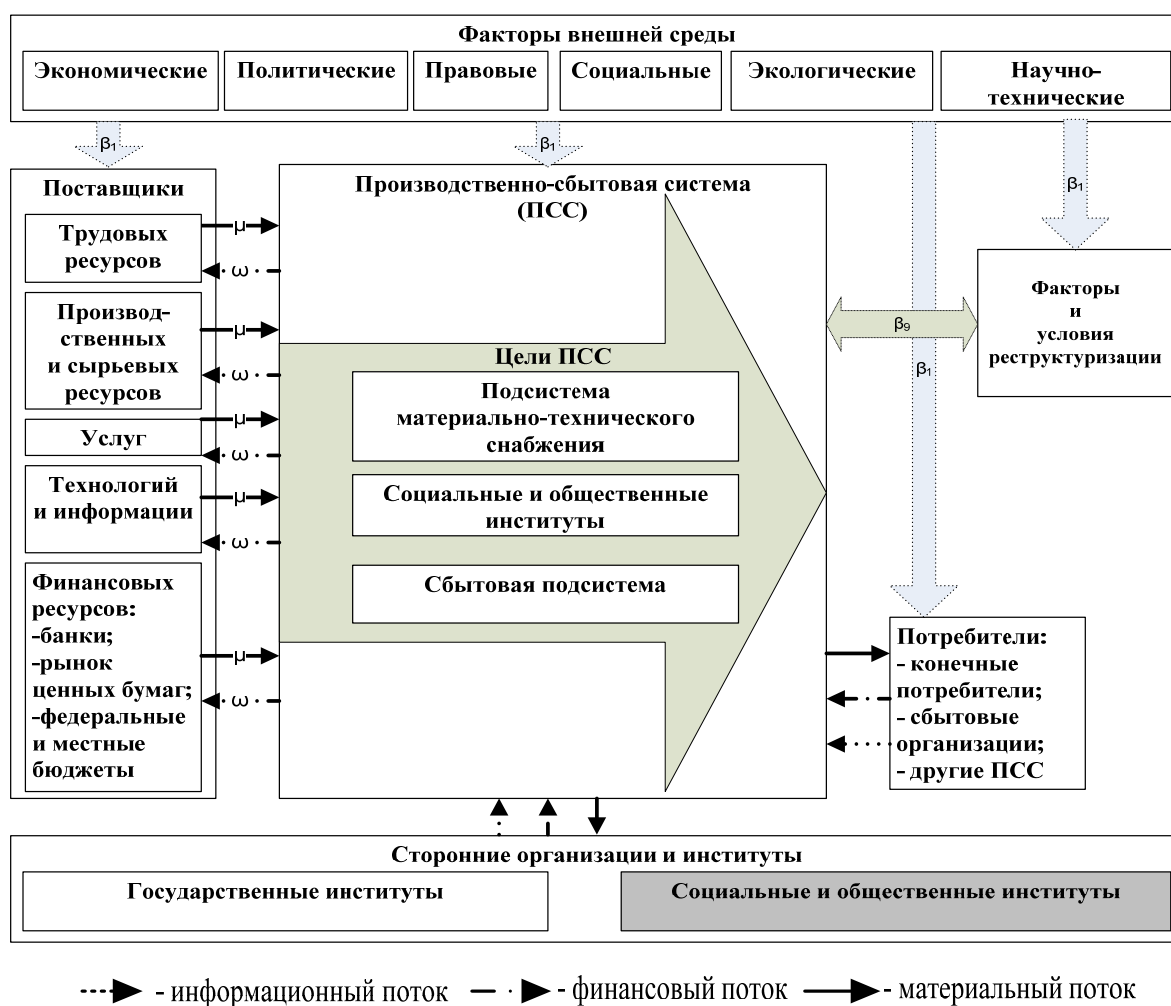


Рис. 5. Принципиальная схема функционирования ПСС ИПП

На основе данных показателей вырабатываются критерии для оценки и выбора правил управления материальными запасами ИПП методом анализа иерархий. Для повышения достоверности оценок предлагается использовать в качестве критериев 2-го уровня риски, связанные с проведением реструктуризации. Альтернативы при выборе правил управления запасами методом анализа иерархий определены на основе основных элементов системы управления запасами: изменение системы снабжения; переоценка характеристик спроса на

предметы снабжения; изменение модели пополнения запасов; изменение функции затрат; изменение ограничений.

В качестве исполнительного механизма проведения реструктуризации (в том числе организационно-экономической системы управления материальными запасами) используются ресурсы логистической службы ИПП. Принципиальная схема функционирования логистической службы ИПП при выборе и реализации правил управления материальными запасами ИПП (рис. 6) позволяет формализовать процессы анализа, подготовки и проведения реструктуризации системы управления запасами.

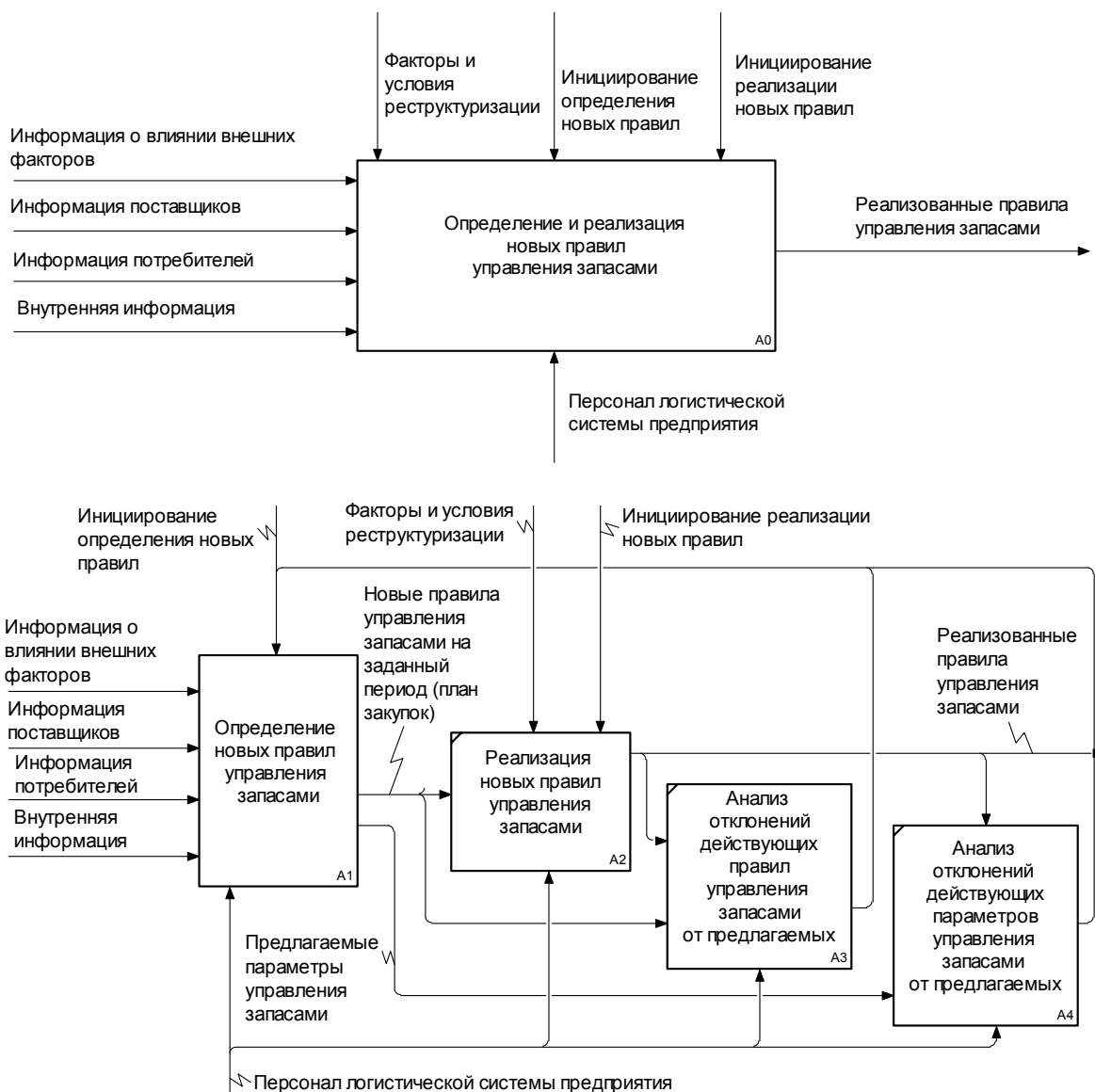


Рис. 6. Принципиальная схема функционирования логистической службы ИПП при выборе и реализации правил управления материальными запасами

Предлагаемая методика оценки эффективности функционирования системы управления материальными запасами ИПП в результате реструктуризации предусматривает проведение расчетов на следующих этапах:



1. Этап, предшествующий реализации проекта реструктуризации (пред-проектный этап);
2. Этап оценки результатов внедрения проекта реструктуризации.

На первом этапе проводится сравнительная оценка прогнозируемых показателей эффективности реструктуризованной и действующей (базовой) систем, при этом в расчетах используются инновационные продукты в составе портфеля, охватываемого циклом проекта R, а в качестве критерия и ограничений используются:

- показатель рентабельности продаж *ROS*;
- время разработки проекта и внедрения проектных решений по реструктуризации;
- норматив рентабельности продаж на рассматриваемом ИПП.

На втором этапе проводится сравнительная оценка показателей эффективности системы, достигнутых в результате реализации проекта R, и показателей базовой системы.

Для оценки точности прогноза эффективности R, полученного на пред-проектном этапе, производится анализ значений показателей эффективности, запланированных на этапе 1 и достигнутых на этапе 2, и выявление причин отклонений, что позволяет совершенствовать систему поддержки принятия решений по повышению эффективности управления организационно-экономической системой ИПП на основе реструктуризации.

## **О С Н О В Н Ы Е В Ы В О Д Ы И Р Е З У Л Ь Т А Т Ы**

1. Проведен анализ среды функционирования ИПП, определены факторы, оказывающие влияние на выработку управленческих воздействий субъекта системы управления предприятием. Сформулированы основные принципы идентификации воздействий внешней среды, рассматриваемых как объективные факторы управления, и реакций системы управления предприятием на эти воздействия, рассматриваемых в качестве субъективных факторов управления.

2. На основе исследования методов и подходов к управлению производственным предприятием осуществлено построение и описание модели эффективного управления ИПП, включающей в контур управления механизмы анализа изменений во внешней среде и в условиях функционирования предприятия и адаптации к этим изменениям на основе реструктуризации ИПП.

3. Выделены ключевые факторы и условия успешного выполнения проекта реструктуризации для реализации принятой инновационной стратегии и достижения цели в соответствии с критерием эффективности.

4. Разработан обобщенный алгоритм проведения реструктуризации на основе анализа факторов и условий проведения преобразований ИПП, позволяющий осуществлять поддержку принятия решений о мероприятиях, направленных на совершенствование системы управления материальными запасами.

5. На основе анализа показателей, влияющих на устойчивость функционирования предприятия в рыночной среде, дана общая постановка задачи и пред-

ложен критерий эффективности реструктуризации инновационного промышленного предприятия, учитывающий финансовый результат его функционирования и временные ограничения по выводу на рынок инновационного продукта.

6. Разработана принципиальная схема функционирования логистической службы ИПП при выборе и реализации правил управления материальными запасами ИПП, позволяющая формализовать процессы анализа, подготовки и проведения реструктуризации системы управления запасами.

7. Сформирован механизм оценки результатов реструктуризации ИПП, позволяющий совершенствовать систему поддержки принятия решений по повышению эффективности управления организационно-экономической системой ИПП на основе реструктуризации.

8. Результаты работы внедрены в НПП «Техноимпорт», ЗАО «Стинс Коман» и Открытом Акционерном Московском обществе «Завод имени И.А.Лихачева».

Основное содержание диссертации отражено в следующих работах:

1. Анисимов С.Н., Карацева Е.Г. Разработка критериев оптимизации процессов реструктуризации предприятия в современных рыночных условиях. // Интегрированная логистика. 2004. - № 5. - С. 20-23.

2. Анисимов С.Н., Карацева Е.Г. Особенности и принципы проведения реструктуризации предприятия в современных условиях. // Машиностроитель. 2004. - № 7. - С. 27-32.

3. Карацева Е.Г. Создание логистикоориентированной модели финансового управления инновационной деятельностью промышленного предприятия в условиях постоянных внешних изменений деятельности. // Известия высших учебных заведений. Машиностроение. – 2003.- № 8 – С. 64 -69.