

*На правах рукописи*

**АХМАТИЛОВ МАГОМЕД АХМАТИЛАВОВИЧ**

**РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМА  
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ  
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

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

**Автореферат**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2012

Работа выполнена в Институте региональных  
экономических исследований (ИРЭИ)

**Научный руководитель:** доктор экономических наук  
**Аладьин Виталий Владимирович**

**Официальные оппоненты:** **Чистяков Евгений Гаврилович**  
доктор экономических наук, профессор,  
главный научный сотрудник  
«Институт региональных  
экономических исследований»

**Медведев Александр Владимирович**  
доктор экономических наук, профессор  
ФГОУ ДПОС «Российская академия  
кадрового обеспечения АПК»

**Ведущая организация:** ФГБОУ ВПО «Всероссийский заочный  
финансово-экономический институт»

Защита состоится «\_\_» мая 2012 г. в \_\_\_\_ часов на заседании диссертационного совета Д 520.030.01 при Институте региональных экономических исследований по адресу: 119002, г. Москва, ул. Сивцев Вражек, д. 29/16, этаж 3, зал заседаний.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Института региональных экономических исследований.

Автореферат разослан «\_\_» апреля 2012 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
Д 520.030.01, д.э.н., профессор

И.А. Рождественская

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Развитая пищевая промышленность имеет огромное экономическое значение, что определяется регулярным повседневным спросом населения на разнообразные продукты питания. Продовольственные товары имеют быструю окупаемость затрат на их изготовление, а это - один из важнейших критериев эффективности промышленного производства. Пищевые предприятия являются самыми многочисленными в мировой промышленности. Среди них преобладают небольшие, но возникли и мощные транснациональные корпорации.

Разнообразные производства пищевой промышленности призваны удовлетворять потребности населения в ряде важнейших продуктов питания. Пищевая промышленность сегодня приобрела исключительное социально-экономическое значение, поскольку ее состояние отражает уровень жизни в разных странах мира. Современная ситуация в мире характеризуется, с одной стороны, наличием сотен миллионов голодающих в развивающихся странах, а с другой, избыточным производством продуктов питания в развитых государствах, где проживает всего 1/5 жителей планеты. Перед этими группами стран стоят разные задачи управления и развития. Поэтому изучение методов и механизмов управления предприятиями пищевой промышленностью имеет исключительно важное научное и практическое значение для современной российской экономики.

Пищевая промышленность имеет сложную структуру, различные модели управления и развития производственно-хозяйственных и финансово-экономических отношений. В ней выделяются первичные базовые производства (убой скота, улов рыбы и т. д.); основные полупродуктовые (мукомольная, сахарная, пастеризация молока и др.); но наиболее ценную конечную продукцию получают в процессах облагораживания продукции базовых производств и полупродуктов (консервы, вино, хлебобулочные и кондитерские изделия, кисломолочные, а также деликатесные товары из мяса, рыбы, молока, например сыры, масло, и т. д.). Общей мировой тенденцией развития экономических и управленческих процессов в отрасли является рост производства различных продуктов животноводства, подвергшихся глубокой переработке с целью повышения их вкусовых и эстетических качеств и соответственно их конкурентоспособности и рыночной стоимости.

Помимо территориальных структурных факторов на развитие отрасли оказывает существенное воздействие научно-технический прогресс, который проявляется на всей цепочке производства и управления отраслевыми предприятиями. Всесторонняя автоматизация производственных процессов не только сохраняет стерильность пищевых продуктов, но и позволяет совершенствовать качество управления предприятиями и производства продукции. Научно-технический прогресс способствует переводу предприятий отрасли на инновационный путь развития, разработке и внедрению управленческих и технико-технологических новшеств.

Все это актуализирует вопросы развития механизма управления

предприятиями пищевой промышленности, стимулирует научный и практический интерес к изучению методов эффективного использования их ресурсной базы, определения перспективных направлений и институциональных особенностей отраслевых преобразований. Данное направление недостаточно изучено в отечественной науке и практике, что свидетельствует об актуальности темы исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Научный интерес к проблемам регулирования развития промышленного комплекса а и пищевой промышленности в частности потребовал анализа публикаций на эту тему. Так, значительный вклад в развитие экономики и управления отраслями промышленности внесли труды таких зарубежных ученых как: Биннер Х., Друкер П.Ф., Мак-Кин Д., Манн Д., Свэйм Р., Стивенсон В.Дж., Томпсон А.А., Уэбстер Ф. и другие. Среди отечественных исследователей экономики и управления отраслями промышленности, в том числе пищевой отрасли внесли труды ученых и специалистов: Афанасьевой Г.А., Водяникова В.Т., Воронина В.Г., Галынкина В.А., Гетманова В.Г., Добрынина В.А., Дубровина И.А., Дунченко Н.И., Есиной А.Р., Жиронкина С.А., Заздравных А.В., Ивановой Т.Н., Ланина Г.А., Магомедова М.Д., Матисона В.А., Медведева А.В., Менха Л.В., Овчинниковой Т.И., Петросяна Д.С., Прозоровской Л.В., Ростанца В.Г., Рукиной И.М., Рыбина А.В., Рябова Т.Ф., Сазонова Ю.С., Стукановой И.П., Филатова О.К., Хорева А.И., Чистякова Е.Г., Шаматова И.К., Шевелевой С.А., Щур Д.Л. и других.

Однако, несмотря на значительное количество работ по исследуемой проблематике, в отечественной экономической науке существует необходимость всестороннего изучения методов и механизмов управления предприятием пищевой промышленности.

Таким образом, недостаточная изученность и степень разработанности методов и механизмов управления предприятием пищевой промышленности, с одной стороны, и научно-практическая значимость данной проблемы – с другой, определили выбор темы диссертационного исследования, цель, задачи и круг рассматриваемых в нем вопросов.

**Целью диссертационной работы** является теоретическое обоснование и разработка методических рекомендаций по совершенствованию механизма управления предприятием пищевой промышленности.

Для достижения сформулированной цели в диссертации были поставлены следующие **задачи**:

- изучить теоретические основы управления, современное состояние и проблемы развития пищевой промышленности;
- выявить наиболее значимые факторы влияния внешней и внутренней среды на управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятия пищевой промышленности;
- провести критический анализ современных подходов и методов управления предприятием пищевой промышленности;
- предложить концепцию управления предприятием пищевой промышленности;

- сформулировать предложения по управлению предприятием пищевой промышленности на основе специализированных центров их развития;
- обосновать направления развития механизма управления предприятием пищевой промышленности;
- предложить комплекс мероприятий по развитию инфраструктуры и оценке эффективности управления предприятием пищевой промышленности ООО «Махачкалинский мясокомбинат».

**Область диссертационного исследования** соответствует п. 1.1.1 «Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности» и п. 1.1.13 «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов» паспорта специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» (Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: Промышленность).

**Объект исследования** – предприятия пищевой промышленности, в частности занимающееся производством мясной продукции.

**Предмет исследования** – организационно-экономические отношения, возникающие при формировании и развитии механизма управления предприятием пищевой промышленности.

**Теоретической и методической основой исследования** послужили труды отечественных и зарубежных ученых по совершенствованию методов и механизмов управления предприятиями пищевой промышленности. При решении теоретических и прикладных задач были использованы общенаучные методы исследования, включая аналитический метод, приемы сравнения и аналогии, функционально-стоимостный анализ, системный подход, методы исследования операций, методы сравнения, факторный анализ.

**Информационно-эмпирическую базу** исследования составили федеральные и региональные нормативно-правовые акты по развитию пищевой промышленности; данные Федеральной службы государственной статистики РФ; отчеты о реализации Федеральных и региональных целевых программ, положения, опубликованные в научных изданиях России; данные информационной сети Интернет по вопросам управления производством пищевой продукции, а также результаты исследований автора.

**Научная новизна работы** заключается в разработке методических подходов и практических рекомендаций по развитию механизма управления предприятием пищевой промышленности на основе оценки влияния внешней и внутренней среды и построения стратегии управления.

**Основные научные результаты, выносимые на защиту:**

- выявлены наиболее значимые факторы влияния внешней и внутренней среды на управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятия пищевой промышленности, ранжирование которых по уровню адаптивности и устойчивости функционирования производственной системы позволяет использовать инновационную составляющую

управления для формирования устойчивых конкурентных преимуществ исследуемого предприятия;

- на основе критического анализа современных подходов и методов развития производственно-хозяйственной деятельности промышленного предприятия предложен механизм управления предприятием пищевой промышленности, способствующий его переводу на инновационный путь развития и обеспечивающий устойчивость его экономического роста. Обосновано выделение четырех составляющих механизма управления предприятием пищевой промышленности: процессной, выражающейся в равномерной оптимизации бизнес-процессов; организационной, способствующей достижению справедливого компромисса экономических интересов сторон; ресурсной, обеспечивающей рациональное распределение и целевое использование ресурсного потенциала; экономической, характеризующей условия и возможности перспективного развития исследуемого предприятия;

- обоснована концепция управления предприятием пищевой промышленности, увязывающая производственные, ресурсные, инфраструктурные и институциональные аспекты развития производственно - хозяйственной деятельности исследуемого предприятия в единую систему с общими принципами управления, механизмами взаимодействия участников и методами их обеспечения. Предложена карта выбора направлений диверсификации производства, учитывающая уровень инновационной активности, ресурсного потенциала и рискоемкости предприятия пищевой промышленности;

- сформулированы предложения по управлению предприятием пищевой промышленности на основе создания специализированных центров перспективного развития в форме гибких структур управления производством, обеспечивающего полный цикл мероприятий по его организационно - методическому сопровождению. Отличительной особенностью данных центров является реализация функций стратегического управления, мониторинга внешней среды, определения приоритетности задач управления, проектирования бизнес-процессов, текущего планирования, оценки и анализа эффективности, а также организации взаимодействия участников производственно-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия;

- определены и обоснованы направления развития механизма управления предприятием пищевой промышленности, обеспечивающие рациональное взаимодействие между структурными подразделениями и иными участниками его производственных процессов. В качестве основных направлений выделены: усиление кооперации и взаимодействия участников производственных процессов на инновационной основе; развитие механизма инфраструктурного обеспечения предприятия; повышение инновационной активности и эффективности использования инновационных разработок; развитие информационного, кадрового, финансового и правового обеспечения механизма управления;

- предложен комплекс мероприятий по развитию инфраструктуры и оценке эффективности управления предприятием пищевой промышленности

ООО «Махачкалинский мясокомбинат», основными элементами которого являются: оценка условий ресурсного обеспечения, связанных с разработкой и реализацией проектов развития; анализ динамики ресурсных потоков; и расчет экономической эффективности по факту реализации проектов развития.

**Теоретическая значимость** диссертационного исследования, полученных результатов и обоснованных соискателем выводов и предложений состоит в том, что основные положения работы вносят вклад в теорию и методологию управления промышленным предприятием и могут быть взяты за основу в процессе совершенствования методов и механизмов управления предприятиями пищевой промышленности различной территориальной и внутриотраслевой принадлежности

**Практическая значимость результатов** диссертации заключается в том, что их использование позволит: повысить эффективность управления и реализации проектов развития предприятий пищевой промышленности; обеспечить бесперебойное функционирование и высокий уровень мобильности ресурсных потоков в отрасли; улучшить социально-экономические показатели развития предприятий пищевой промышленности; совершенствовать организационно-методическое обеспечение их развития.

Результаты настоящего исследования могут быть использованы в учебном процессе и учебно-методической работе стратегический менеджмент по курсу экономики и промышленности.

**Реализация и апробация результатов исследования.** Положения диссертации были использованы при формировании и развитии механизма управления в ООО «Махачкалинский мясокомбинат». Предложения по совершенствованию механизма управления предприятием пищевой промышленности обсуждены на Всероссийских научно-практических конференциях «Современная Россия: экономика и государство» (г. Москва, 2008г.) и «Актуальные проблемы развития экономических систем: теория и практика» (г. Москва, 2009г.).

**Публикации.** Основные результаты диссертации отражены в 9 научных работах общим объемом 4,0 п.л., из которых 3 работы опубликованы в изданиях, входящих в Перечень российских рецензируемых научных журналов, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней.

**Структура работы.** Структура диссертации отражает цель и задачи исследования. Общий объем исследования составляет 168 страниц, включая 25 таблиц и 12 рисунков, список использованной литературы содержит 242 наименования. Содержание диссертационной работы следующее:

Введение

Глава 1. Концептуальные подходы к управлению предприятиями пищевой промышленности

1.1. Современное состояние и тенденции развития пищевой промышленности

1.2. Методы управления предприятиями пищевой промышленности

1.3. Особенности механизма управления предприятиями пищевой промышленности

Глава 2. Анализ способов и механизма управления предприятием пищевой промышленности

2.1. Экономика предприятий пищевой промышленности при диверсификации производства

2.2. Ресурсное обеспечение предприятий пищевой промышленности

2.3. Государственная поддержка предприятий пищевой промышленности

Глава 3. Развитие механизма управления предприятием пищевой промышленности

3.1. Основные направления инновационного развития предприятий пищевой промышленности

3.2. Методический подход к оценке эффективности управления предприятиями пищевой промышленности

3.3. Рекомендации по развитию инфраструктуры и механизма управления предприятием пищевой промышленности

Заключение

Список литературы

Приложение

## II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

***1. Выявлены наиболее значимые факторы влияния внешней и внутренней среды на управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятия пищевой промышленности, ранжирование которых по уровню адаптивности и устойчивости функционирования производственной системы позволяет использовать инновационную составляющую управления для формирования устойчивых конкурентных преимуществ исследуемого предприятия.***

Развитая пищевая промышленность имеет огромное экономическое значение, что определяется регулярным повседневным спросом населения на разнообразные продукты питания. В результате продовольственные товары имеют быструю окупаемость затрат на их изготовление, а это - один из важнейших критериев эффективности промышленного производства. Об этом же свидетельствует тот факт, что отраслевыми НИИ РАСХН за последние 15 лет разработаны и переданы для освоения на предприятиях пищевой индустрии более 1000 новых высокоэффективных технологий, 3000 новых продуктов повышенной пищевой и биологической ценности, в том числе: в мясной и молочной промышленности внедрено новых технологий – более 100, новых видов продукции – более 500; на предприятиях, производящих продукты детского питания, внедрено 25 новых технологий и 20 новых видов продукции; в кондитерской промышленности – более 50 технологий и 50 видов изделий; в сфере переработки зерна - 51 технология и 60 пищевых продуктов.

Тем не менее, несмотря на внедрение новых технологий, отечествен-



ные предприятия пищевой промышленности (ППП) отстают от западных предприятий. Здесь следует отметить комплекс экономических, производственных и других факторов, препятствующих развитию ППП. Среди основных причин следует отметить: недостаток собственных денежных средств; слабую финансовую поддержку со стороны государства; низкий платежеспособный спрос на новые продукты; высокий экономический риск; низкий инновационный потенциал; недостаточность законодательных и нормативно-правовых документов и другие. Динамика индекса промышленного производства пищевых продуктов представлена на рис. 1.

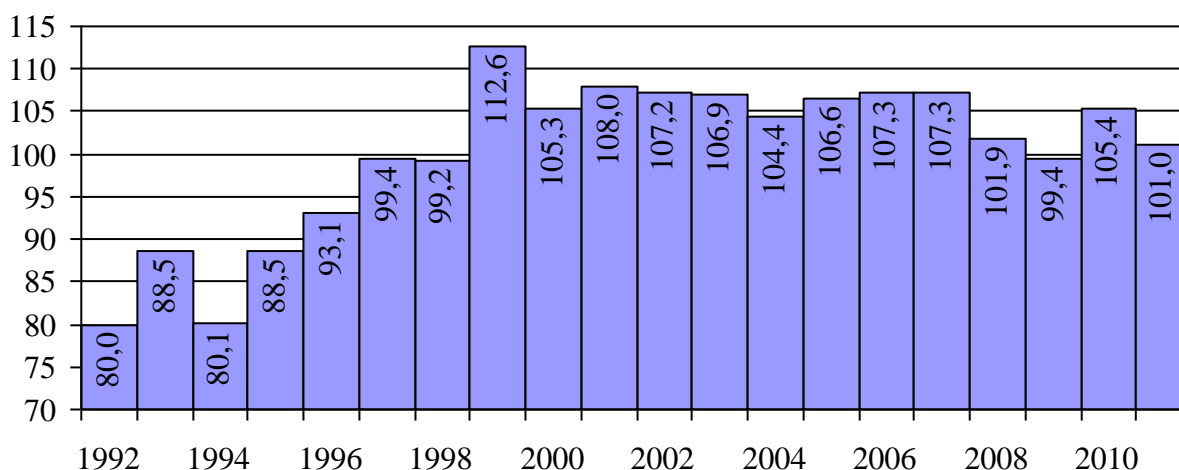


Рис. 1. Индекс промышленного производства пищевых продуктов, включая напитки и табак в России (в % к предыдущему году), по данным Росстата

ППП должно быть приспособлено к длительному удовлетворению потребительского спроса и обладать возможностью быстрой адаптации к тем изменениям, которые могут произойти в прогнозируемый период не только во внутренней, но и во внешней среде. Решение поставленной задачи возможно за счет повышения адаптивности и устойчивости функционирования производственной системы на основе инновационной составляющей управления, используемой для формирования устойчивых конкурентных преимуществ исследуемого предприятия.

Изменение рыночной ситуации требует своевременной смены стратегии, перестройки корпоративной культуры (стремление к внедрению инноваций, готовности к риску, ориентация на инициативу и предприимчивость). В данном случае следует учитывать такие факторы промышленного предприятия как: способность к своевременному обнаружению актуальных потребностей и запросов потенциальных покупателей; способность к анализу экономической конъюнктуры рынков товаров и услуг, позволяющая эффективно, своевременно и качественно удовлетворять потребности и запросы; способность к анализу экономической конъюнктуры рынков факторов производства; способность к выдвижению и реализации конкурентоспособных идей в области конструирования, технологии и организации производства товаров и услуг, пользующихся спросом на товарных рынках; способность к поддержанию конкурентного статуса предприятия

за счет управления стратегическими наборами зон хозяйствования.

Также следует учитывать факторы, позволяющие совершенствовать ресурсный потенциал ППП, среди которых: способность обеспечить внутреннюю гибкость предприятия за счет оснащения производственного процесса адаптивными технологическими средствами и другим оборудованием; способность формирования кадрового потенциала; способность обеспечить уровень конкурентоспособности товаров и услуг, требуемый для захвата лидерства в обслуживаемых и перспективных сегментах рынка; способность обеспечить высокую эффективность функционирования предприятия за счет рационального использования его инновационных возможностей; а также способность обеспечить эффективную разработку и реализацию стратегической программы развития.

Повышение адаптивности и устойчивости функционирования производственной системы на основе инновационной составляющей управления особо актуально для ППП. Инновационная деятельность ППП в России пока не получила того теоретического и практического развития, которое способствовало бы преодолению затяжного экономического кризиса, изменению характера, объемов и уровня производства. Да и объемы экспорта пищевой продукции больше стимулируют предприятия к выполнению посреднических функций, нежели чем к созданию конкурентоспособной продукции. Между тем в промышленно развитых странах свыше 20% прироста национального дохода приходится на реализацию продуктовых инноваций, обновление средств и способов промышленного производства с целью создания условий максимального удовлетворения текущего и неудовлетворенного спроса населения и обеспечения продовольственной безопасности страны.

В целом, можно говорить, что при изучении механизма управления ППП необходимо в первую очередь использовать методологию управления промышленными процессами и проектами, теорию систем, методы формирования ресурсных потоков, распределения и рационального потребления ресурсов, а также способы системных, количественных и качественных преобразований объекта управления.

***2. На основе критического анализа подходов и методов развития производственно-хозяйственной деятельности промышленного предприятия предложен механизм управления предприятием пищевой промышленности, способствующий его переводу на инновационный путь развития и обеспечивающий устойчивость его экономического роста.***

Изучение современной динамики развития пищевой промышленности и особенностей развития ППП позволяет сделать несколько выводов. Во-первых, активное развитие ППП невозможно без учета его инновационной составляющей, использующей весь спектр организационных структур и методов управления процессом разработки и внедрения продуктовых инноваций. Во-вторых, все более широкое распространение получает кооперация крупных научно-исследовательских центров и мелких, но самостоятельно функционирующих организационных звеньев внедренческого

типа, которые открывают перспективы ускоренного технического обновления пищевого производства. В-третьих, перевод пищевой промышленности на инновационный путь развития невозможен без поддержки трудового коллектива. В-четвертых, необходим механизм управления ППП, способствующий его переводу на инновационный путь развития и обеспечивающий устойчивость его экономического роста.

Для формирования такого механизма необходимо в первую очередь изучить существующие подходы и методы развития производственно-хозяйственной деятельности ППП. В качестве основных подходов в работе раскрыты особенности применения системного, эволюционного, функционального, маркетингового, нормативного, комплексного, интеграционного, динамического, процессного и ситуационного подходов к развитию производственно-хозяйственной деятельности ППП (табл. 1). Специфика применения того или иного метода во многом зависит от территориальных и отраслевых особенностей управления ППП. В тоже время, оценка различных подходов к развитию ППП с учетом современных особенностей развития отрасли позволяет говорить о преимущественном использовании системного и интеграционного подходов.

*Таблица 1.*

*Различные подходы к развитию ППП*

<i>Подход</i>	<i>Характеристика</i>
Системный	Ориентирован на комплексный учет всех факторов развития и позволяет рассмотреть ППП как сложную экономическую систему, активно взаимодействующую с внешним окружением.
Эволюционный	Ориентирован на развитие производства для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими по сравнению с эталонным объектом на данном рынке совокупными затратами на единицу полезного эффекта.
Функциональный	Позволяет определить и использовать источники и внутренние ресурсы повышения эффективности управления.
Маркетинговый	Предусматривает ориентацию управляющей системы при решении любых задач на потребителя пищевой продукции.
Нормативный	Позволяет значительно улучшить ресурсосбережение и на этой основе повысить качество результатов производственно - хозяйственной деятельности.
Комплексный	Учитывает технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, при необходимости и другие аспекты организации производственно-хозяйственной деятельности и их взаимосвязи.
Интеграционный	Ориентирован на исследование и усиление взаимосвязей между отдельными подсистемами и компонентами системы управления, стадиями жизненного цикла, уровнями и субъектами управления.
Динамический	Позволяет провести ретроспективный анализ поведения аналогичных объектов и прогноз его развития.
Процессный	Обеспечивает совершенствование основных и вспомогательных процессов.
Ситуационный	Концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией, возникшей в определенное время.

Для повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности ППП необходимо применять не только общеизвестные методы

анализа, прогнозирования, оценки, оптимизации, планирования, организации процессов, учета, контроля и мотивации, управления различными объектами, но и специфические методы организации инновационного процесса. К последним методам следует относить научные подходы, функционально-стоимостный анализ, системный анализ, экономико-математические методы оптимизации. Учитывая современное состояние пищевой промышленности и подходы к управлению производственно-хозяйственной деятельностью ППП необходимо отнести следующие методы управления: методы сравнения; метод элиминирования; функционально - стоимостный анализ; факторный анализ; системный анализ и другие.

Формирование механизма управления ППП должно способствовать выработке модели его поведения и поддержание определенных взаимоотношений с внешней средой, которые позволят предприятию добиться поставленных задач, и будут соответствовать его внутренним возможностям и характеристикам окружающей его среды, а также учитывать вероятность наступления тех или иных событий. Формирование механизма должно включать в себя планирование, анализ и регулирование текущего и будущего состояния исследуемого предприятия. Кроме того, в состав механизма должно входить осуществление деятельности по формированию и развитию ресурсного потенциала ППП.

Подобный подход к производственно-хозяйственной деятельности позволил обосновать выделение четырех составляющих механизма управления ППП, способствующего его переводу на инновационный путь развития: процессной, выражающейся в равномерной оптимизации бизнес-процессов; организационной, способствующей достижению справедливого компромисса экономических интересов сторон; ресурсной, обеспечивающей рациональное распределение и целевое использование ресурсного потенциала; экономической, характеризующей условия и возможности перспективного развития исследуемого предприятия.

Важной составляющей механизма является то, что все критерии процесса управления производственно-хозяйственной деятельностью ППП считаются экономически равноценными. Поэтому согласно процессной составляющей наиболее эффективным механизмом управления считается механизм, нацеленный на выбор и обоснование такого портфеля проектов и процессов развития, у которого суммарная величина всех числовых значений целевых функций в модели поведения принимает максимальное значение. Организационная составляющая механизма способствует достижению справедливого компромисса экономических интересов сторон и позволяет избавиться от отрицательных значений критериев развития, если таковые имеют место быть. После определения бизнес-процессов и организации рациональной структуры управления необходимо обосновать рациональное распределение и целевое использование ресурсного потенциала ППП. За реализацию данной задачи отвечает ресурсная составляющая механизма. При этом определяются суммарно по всем критериям отклонения ресурсного потенциала от идеальной величины. Сначала необходимо определить идеальные (оптимальные) значения по каж-

дому из критериев ресурсного потенциала ППП.

Экономическая составляющая механизма характеризует условия и возможности перспективного развития исследуемого предприятия. Если основным принципом для структуризации предыдущих трех составляющих механизма являлся принцип равноценности всех показателей, то особенностью выделения экономической составляющей является получение предварительной дифференцированной оценки коэффициента важности каждого из реализуемых предприятием бизнес-процессов и проектов. Они необходимы для определения числовых оценок показателей эффективности.

***3. Обоснована концепция управления предприятием пищевой промышленности, увязывающая производственные, ресурсные, инфраструктурные и институциональные аспекты развития производственно-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия в единую систему с общими принципами управления, механизмами взаимодействия участников и методами их обеспечения.***

Рассмотрение различных подходов и методов управления производственно-хозяйственной деятельностью, а также построение эффективного механизма управления ППП должно быть обеспечено необходимым методическим инструментарием. Для решения данной задачи в работе используются концепция и методические положения по управлению ППП на основе создания специализированных центров перспективного развития в форме гибких структур.

Построение концепции состоит из четырех взаимосвязанных этапов, образующих совокупность последовательных действий. На первом этапе осуществляется постановка долгосрочных целей развития и управления ППП, а также проводится анализ основных составляющих ресурсного потенциала и общего риска его изменения с целью последующего выяснения соответствия этим целям существующих условий среды и имеющихся ресурсов предприятия отрасли.

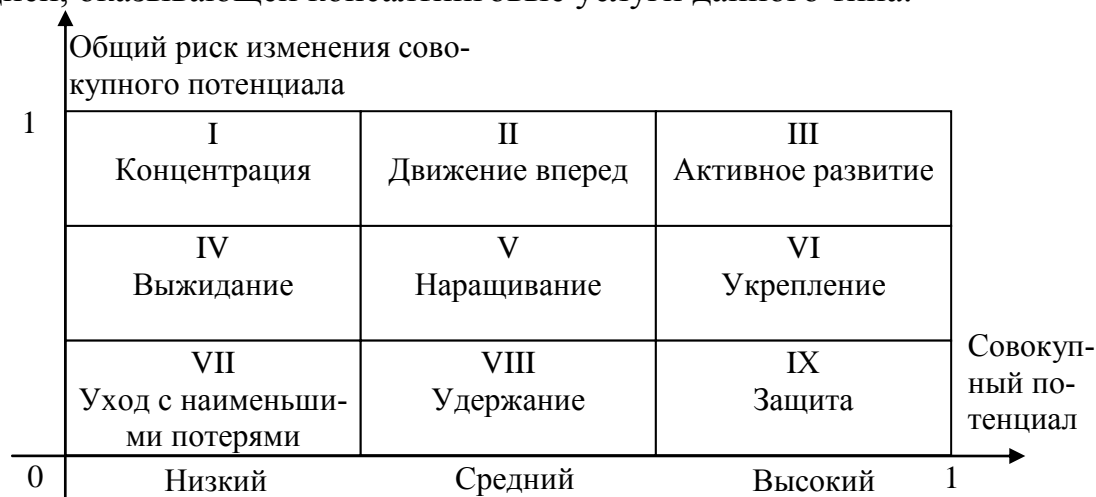
На втором этапе индикаторы величин ресурсного потенциала и общего риска его изменения используются для определения конкурентной позиции ППП и набора соответствующих этому состоянию моделей диверсификации производства, а также выбирается наиболее приемлемая модель. Здесь же учитываются возможности по государственной поддержке ППП.

На третьем этапе разрабатываются и реализуются мероприятия по внедрению выбранной модели. Здесь может быть составлен стратегический план мероприятий и определены центры ответственности за реализацию тех или иных мероприятий плана в условиях меняющейся рыночной среды.

На четвертом этапе осуществляется контроль исполнения мероприятий и диверсификации производства, проводится оценка правильности определения текущей конкурентной и инновационной позиции предприятия, внесение необходимых коррективов и определение эффекта от реализации планируемых мероприятий.

Основой при выборе направления диверсификации производства ППП являются две интегральные характеристики – суммарный ресурсный

потенциал и общий риск его изменения. После их оценки можно определить конкурентную позицию ППП и выбрать соответствующее направление диверсификации его производства. Для этого должна быть составлена карта выбора направлений диверсификации производства, учитывающая уровень инновационной активности, ресурсного потенциала и рискоемкости ППП (рис.2). Подготовкой данных карт должен заниматься специализированный центр, ответственный за развитие ППП, который в зависимости от размера предприятия может быть либо его структурным подразделением, либо независимой по отношению к данному предприятию организацией, оказывающей консалтинговые услуги данного типа.



*Рис. 2. Карта выбора направления инновационной активности и диверсификации производства ППП.*

Данная карта представляет собой матрицу из девяти областей, каждая из которых характеризует определенное состояние ресурсного потенциала и процесса развития ППП. Использование карты позволяет увязать ресурсный потенциал ППП и возможность его изменения, как в положительную, так и в отрицательную сторону; выбрать соответствующее направление инновационной активности и проследить динамику развития с корректировкой мер в области диверсификации промышленного производства. Практическое описание данной карты и специфика построения методики для ее фактической реализации на ППП может сильно варьироваться. В любом случае, оценка потенциала осуществляется экспертным путем силами менеджмента ППП в границах  $[0,1]$ . Рискоемкость учитывается также экспертным путем в диапазоне  $[0,1]$ . Далее определяется направление инновационной активности и диверсификации производства как стратегический ориентир развития ППП.

Для мониторинга инновационной активности и диверсификации производства ППП целесообразно выработать систему критериев оценки его ресурсов. Для этого в качестве элементов ресурсной базы ППП в работе выделены: сырьевые, трудовые, административные, инновационные, производственные и финансовые ресурсы (табл. 2).

Сегодня необходим методический подход, позволяющий оценить качественный и количественный уровень ресурсной базы ППП в динамике. С уче-

том того, что ресурсная база ППП представляет собой достаточно сложное и многогранное понятие, оценивать ее составляющие необходимо только в сопоставимых унифицированных показателях, характерных для каждого элемента ресурсной базы. Это позволит, в конечном счете, рассчитать единый интегральный показатель использования ресурсной базы ППП.

В целом, для усиления инновационной активности и диверсификации производства ППП необходимо: соответствие уровня финансовых и инновационных ресурсов интенсивному воспроизводству основных производственных фондов; создание и повсеместное внедрение экологически безопасных технологий и техники, позволяющих комплексно использовать сырьевые ресурсы; рационализация структуры производства; наличие соответствующих интенсивному воспроизводству трудовых ресурсов и рациональному использованию созданных компетенций квалифицированных кадров, повышение уровня их качественной подготовки; внедрение соответствующих рациональному использованию ресурсов ППП организационных форм хозяйствования и структур управления.

Таблица 2.

*Характеристика ресурсной базы ППП*

<i>Ресурсы</i>	<i>Характеристика</i>
Сырьевые	Основа для производства продукции. Их номенклатура и качество оказывают определяющее влияние на использование производственных мощностей и на производительность труда. От качества сырья, его номенклатуры зависят производительность оборудования, время его полезной работы, а также время, затрачиваемое рабочими на изготовление готовой продукции.
Трудовые	Представляют собой возможности рабочей силы, которые могут быть мобилизованы в процессе управления трудом. В количественном отношении величина трудовых ресурсов зависит от официально установленных возрастных уровней персонала, доли трудоспособных граждан среди населения, численности занятых из числа лиц за пределами рабочего возраста, от режима воспроизводства населения и миграционных потоков.
Административные	Система взаимодействия с государственными, муниципальными, частными организациями и учреждениями административно-территориального образования, позволяющая посредством организационных, экономических и административных методов управления эффективно решать проблемы достижения необходимого уровня ресурсообеспеченности.
Инновационные	Знания, навыки и производственный опыт людей, и нематериальные активы, включающие патенты, базы данных, программное обеспечение, товарные знаки и др., которые используются в целях максимизации прибыли и других экономических и технических результатов производства.
Производственные	Ресурсы, обеспечивающие максимально возможный выпуск готовой продукции, который может быть получен в течение года предприятием на основе диверсификации производства при использовании достижений научно-технического прогресса в соответствующем целевом рынке.
Финансовые	Определяют инвестиционные возможности возобновлять из года в год процесс расширенного воспроизводства, создавать и расширять фонды и резервы, пополнять бюджеты всех уровней. Являются «кровеносной» системой, обеспечивающей жизнедеятельность механизма управления предприятием.

***4. Сформулированы положения по управлению предприятием пищевой промышленности на основе создания специализированных центров перспективного развития в форме гибких структур управления производством, обеспечивающего полный цикл мероприятий по его организационно-методическому сопровождению.***

Концепция управления ППП должна учитывать возможности государственной поддержки, а также иметь специализированный центр, позволяющий обеспечить эффективность управления его развитием и организовать рациональное взаимодействие исследуемого предприятия с иными участниками рынка. Поэтому в работе сначала определены инструменты государственной поддержки, а затем раскрыты функции специализированного Центра развития ППП. К инструментам государственной поддержки и стимулирования механизма управления развитием ППП в работе относится : создание специализированных государственных фондов по страхованию рисков отраслевых преобразований; установление агентских отношений с коммерческими банками, которые под гарантии правительства взяли бы на себя кредитование проектов развития; расширение спектра федеральных и ведомственных программ развития отрасли; облегчение доступа к результатам научно-технического прогресса, процедур их создания и регистрации; подготовка и повышение квалификации кадров в отрасли; антимонопольное регулирование, которое призвано предотвращать монополизацию рынка.

Необходимость создания такой структуры продиктована потребностью в централизации различных функций управления и развития ППП, а форма гибкой структуры позволяет добиться максимального эффекта от отраслевых преобразований. Гибкая структура характеризуется высокой степенью адаптации под потребности рынка и успешно сочетает в себе возможности оперативного, проектного и программно-целевого управления, а также позволяет согласовать интересы большого числа участников, имеющих различную структуру управления (матричную, дивизиональную, вертикально-интегрированную и т.п.).

Отличительной особенностью специализированных центров является реализация функций стратегического управления, мониторинга внешней среды, определения приоритетности задач управления, проектирования бизнес-процессов, текущего планирования, оценки и анализа эффективности, а также организации взаимодействия участников производственно - хозяйственной деятельности ППП. Предлагаемая последовательность функций задана исходя из представления об общей логике перспективного развития современного предприятия.

Все вышесказанное требует вовлечения в сферу управления и развития ППП не только технико-технологических, но и маркетинговых, финансовых, правовых, рискованных, страховых, экологических, политических и иных аспектов. Это не означает необходимости дублирования центром функций соответствующих подразделений, а подразумевает их взаимодействие и координацию в рамках конкретного проекта. Именно подчинение указанных функций еди-



ной целевой ориентации на максимизацию финансовых результатов от использования ресурсной базы и созданных капитальных активов становится главной задачей Центра развития ППП. Иными словами, понимание функций управления специализированного центра перспективного развития ППП позволило определить структуру его целей и задач, которые в работе раскрыты на примере Центра развития исследуемого предприятия (рис. 3).



Рис. 3. Цели и задачи Центр развития ППП

В работе раскрывается необходимость включения в состав Центра развития ППП таких организационных элементов, как:

- сектор стратегического планирования и анализа (разработка стратегии, координация и согласование направлений развития со структурными подразделениями предприятия, мониторинг и прогнозирование рыночной конъюнктуры, отбор и предварительная экспертиза перспективных альтернатив, подготовка технических заданий на проектирование, обеспечение взаимоувязки разнонаправленных параллельных проектов, организационное и ресурсное обеспечение, стратегический анализ структуры капитала и общей эффективности преобразований);

- сектор проектирования мероприятий (предпроектные исследования и анализ, подготовка технико-экономического обоснования, предварительное поэтапное структурирование мероприятий, организация и координация специальных видов изысканий и проектирования (технико-технологических, конструкторских, геодезических и иных), внешние согласования, подготовка оценочных заключений);

- сектор управления реализацией проектов развития (календарное и оперативное планирование мероприятий, координация взаимодействий с другими подразделениями по проекту, заключение контрактов и организация поставок и работ, организация и проведение приемо-сдаточных испытаний, оперативный анализ качества и результативности, ведение технической и отчетной документации, вывод на проектную мощность, контроль и регулирование, аудит эффективности, управление процессами амортизации, подготовка решений по реновации, модернизации, ликвидации проектов, проведение рекреационных мероприятий).

***5. Определены и обоснованы направления развития механизма управления предприятием пищевой промышленности, обеспечивающие рациональное взаимодействие между структурными подразделениями и иными участниками его производственных процессов.***

В основе эффективного управления ППП лежит его инновационное поведение, определяемое четким исполнением поставленных задач, а также способностью быстро реагировать на изменение условий внешней среды с соответствующей корректировкой этих заданий для обеспечения желаемых темпов развития. Адаптация механизма управления ППП к меняющимся условиям внешней среды обеспечивается в первую очередь изменением направлений формирования и использования его ресурсной базы. Маневрирование составом и структурой ресурсной базы, которая составляет один из главных объектов управления, является основой для корректировки направлений и форм достижения долгосрочных целей развития исследуемого предприятия.

В диссертации в качестве основных направлений выделены и обоснованы : усиление тенденции кооперации и интенсификации обмена ресурсами между ППП и иными участниками рынка на инновационной основе; развитие механизма инфраструктурного обеспечения отрасли; повышение инновационной активности и эффективности использования инновационных разработок в отрасли; развитие информационного, кадрового, финансового и правового обеспечения механизма управления; организация межструктурных взаимодействий на основе программно-целевого подхода.

Базовым направлением развития механизма управления ППП можно считать усиление тенденции кооперации и интенсификации обмена ресурсами между ним и иными участниками рынка на инновационной основе. Интенсивность развития и эффективность управления ППП напрямую зависят от ресурсоемкости производственных процессов и возможности обмена ресурсами между сторонами на инновационной основе. Инновационный характер обмена ресурсами способствует повышению эффективности использования ресурсной базы и росту качества продукции пищевой промышленности.

В свою очередь, развитие механизма инфраструктурного обеспечения отрасли позволяет создать условия для перевода отрасли на инновационный путь развития. В современной экономике вопросам инфраструктурного обеспечения уделяется существенное внимание, поскольку его отсутствие не позволяет оптимизировать производственный процесс и создает административ-

ные, информационные, правовые и иные барьеры для развития отрасли.

Повышение инновационной активности и эффективности использования инновационных разработок в отрасли связано, в первую очередь, с вопросами государственного регулирования и стимулирования отраслевых преобразований. От наличия действенных программ поддержки процесса отраслевых преобразований во многом зависит эффективность механизма управления ППП, возможность и потребность в системных изменениях.

Еще одним важным направлением развития ППП и механизма его управления является активизация внутренних преобразований исследуемого предприятия, которая выражается в развитии информационного, кадрового, финансового и правового обеспечения механизма управления ППП.

Наиболее значимым направлением развития механизма управления ППП можно считать организацию межструктурных взаимодействий на основе программно-целевого подхода. Данное направление позволяет определить роль каждого участника в процессе взаимодействия сторон, разграничив их полномочия и ответственность по распределению ресурсной базы.

Понимание основных направлений развития ППП позволяет предложить стратегию совершенствования механизма и разработки программ управления его изменениями. При этом в работе выделяется три этапа разработки стратегии. На первом (ресурсном) этапе оценивается роль государства в процессе управления ППП, состоящая в оптимизации отраслевых ведомственных программ и расширении спектра инструментов развития отрасли. На втором (организационном) этапе используется внутренний потенциал ППП, состоящий в использовании современных подходов к построению производственной и финансово-экономической деятельности, а также к оптимизации процесса промышленного производства. На третьем (инновационном) уровне оценивается способность ППП к развитию, состоящая в освоении результатов научно-технического прогресса и возможности трансферта технологий и совершенствовании методов и механизмов управления. В работе наибольший интерес отводится первому этапу.

Стратегической целью стимулирования предприятий отрасли к формированию программ развития, совершенствования подходов и инструментов реализации программно-целевого подхода к использованию ресурсной базы отрасли является создание более благоприятных условий для мобилизации и использования внутренних ресурсов и привлечения внешних инвестиций. В этих условиях программа развития представляет собой комплекс мероприятий, согласованных по исполнителям, срокам и объемам работ, в увязке с выделенными ресурсами, направленных на инновационные преобразования.

Для повышения эффективности программ развития ППП в качестве основных направлений улучшения форм государственного участия должны быть реализованы следующие задачи: усиление тенденций кооперации и интеграции на уровне местного самоуправления; реализация инноваций в продуктовых подкомплексах для создания условий роста ресурсной базы предприятий отрасли; повышение эффективности использования инновационных разрабо-

ток и новых технологий; развитие информационного, кадрового, финансового и правового обеспечения механизма управления ППП; придание целевым ведомственным программам функционального характера за счет фокусировании на улучшение условий и возможностей осуществления производственной деятельности в продуктовых подкомплексах.

***6. Предложен комплекс мероприятий по развитию инфраструктуры и оценке эффективности управления предприятием пищевой промышленности, основными элементами которого являются: оценка условий ресурсного обеспечения, связанных с разработкой и реализацией проектов развития; анализ динамики ресурсных потоков; и расчет экономической эффективности по факту реализации проектов развития и выработка управленческих решений на основе оценки.***

Для эффективной реализации основных направлений перспективного развития ППП необходимо развивать его инфраструктуру. В частности, необходима система инфраструктурного обеспечения управления ППП, наличие которой позволит значительно повысить рациональность использования его ресурсной базы. Данная система является неотъемлемым элементом механизма управления ППП. В частности, ее построение позволяет обеспечить условия для долгосрочного развития отрасли, а также: создать условия для повышения инновационной активности ППП; осуществить интенсивные структурные сдвиги в пищевом производстве на основе нововведений; повысить технический уровень отраслевого производства и конкурентоспособность пищевой продукции; создать условия для интенсивного продвижения продукции на внутреннем и внешнем рынках; обеспечить прирост производства за счет внедрения новых или усовершенствованных технологий, продукции, оборудования, материалов и т.д.; укрепить и развить специальные технологические и сервисные подразделения, патентные службы; обеспечить создание системы управления проектами и информационной поддержки их участников; максимально использовать преимущества и передовой опыт межотраслевой кооперации и международного сотрудничества.

К основным составляющим системы развития инфраструктуры управления ППП в работе отнесены: совершенствование конкурсной системы отбора проектов развития; повышение потенциала инфраструктурного сопровождения отраслевых предприятий; кадровое обеспечение изменений в ППП; создание системы управления проектами развития на федеральном, региональном, местном и отраслевом уровне; а также поддержка международного сотрудничества и межотраслевой кооперации между ППП.

Структура системы инфраструктурного обеспечения ППП должна быть представлена в виде функционального ядра и объектов инфраструктурного комплекса. Такая система должна опираться на интегрированный по вертикали с органами власти управленческий модуль во главе со специализированной управляющей структурой, ответственной за разработку и внедрение инноваций в пищевой промышленности, решающей общие задачи инновационного развития на межотраслевом уровне. Функциональное ядро предполагается

представить как систему оперативного управления развитием ППП, которая состоит из органа управления и правил работы предприятий отрасли и разработчиков проектов, принимающихся в форме соглашения между участниками процесса отраслевого развития. В составе системы в работе выделены: производственно-технологическая, консалтинговая, финансовая, кадровая, информационная и маркетинговая составляющие. Предлагаемый в работе механизм управления ППП, учитывающий рекомендации по развитию его инфраструктуры представлен на рис. 4. Практическая реализация данного механизма позволит существенно повысить уровень конкурентоспособности ППП и производимой им продукции, а также обеспечит ее расширение и, следовательно, захват новых рынков сбыта с последующим увеличением прибыли.



Рис. 4. Механизм управления ППП и развития его инфраструктуры

В работе обосновано, что помимо наличия системы инфраструктурного обеспечения ППП необходим методический инструментарий по оценке эффективности управления его развитием. Основными составляющими предложенной в работе методики по оценке эффективности проектов развития ППП являются: анализ формирования и тенденций изменений денежных потоков, связанных с разработкой и реализацией проектов; оценка факторов, определяющих изменения чистого денежного потока после осуществления проектов; оценка эффективности и интенсивности денежных потоков по факту осуществления проектов. В результате анализа источников денежного потока были

выявлены факторы, оказывающие наибольшее влияние на формирование чистого денежного потока: сумма денежной выручки от реализации новой (усовершенствованной) пищевой продукции, а также сумма средств, направленных на приобретение товарно-материальных ценностей и модернизацию производства. Прирост чистого денежного потока по факту разработки и реализации проектов развития ООО «Махачкалинский мясокомбинат» за счет увеличения суммы денежной выручки составил 2887 тыс. руб., а отток денежных средств за счет увеличения объемов потребления товарно-материальных ценностей – 1934 тыс. руб. Эти соотношения требуют самостоятельного анализа.

В работе оценка экономической эффективности и интенсивности денежных потоков на ППП по факту осуществления проектов развития проводится с применением коэффициентного анализа результативности изменений. С его помощью изучаются уровни и их отклонения от плановых и базисных значений различных относительных показателей, характеризующих денежные потоки, а также рассчитываются коэффициенты эффективности использования ресурсной базы ППП.

Как видно, влияние факторов, включенных в модель денежных потоков, было как положительным, так и отрицательным. При этом основной экономической нагрузкой были затраты на сырье и материалы, а основным источником продолжения производственной деятельности - выручка от реализации продукции, что свидетельствует о намерении руководства предприятия развивать бизнес несмотря на отрицательные значения чистого денежного потока. Сложившаяся ситуация требует выработки управленческих решений по его экономическому развитию, среди которых: прирост объемов производства за счет частичной автоматизации и снижения доли ручного труда на фоне сохранения затрат на его оплату на том же уровне; участие в государственных программах поддержки развития пищевой промышленности в части привлечения бюджетных ассигнований; максимальная «натурализация» производимой продукции с сохранением ее пищевых свойств. Судя по показателям 2011 года, данные управленческие задачи были реализованы в последнем году анализируемого периода. В то же время еще имеются резервы повышения эффективности пищевого производства, в частности необходимо: предпринять легитимные меры по сокращению налогового бремени, использовать возможности трансферта зарубежных технологий по сохранению и обработке продукции, повысить оборачиваемость капитала ППП за счет вовлечения конечного потребителя в процесс производства, произвести организационно-структурные преобразования бизнеса по улучшению процесса управления производственными запасами и затратами, реализовать ряд технологических изменений инновационного типа по улучшению качества промышленной продукции.

В *заключении* приведены основные выводы и предложения автора диссертационного исследования по развитию механизма управления предприятиями пищевой промышленности.

### **III. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

#### *Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК*

1. Ахматиллов М.А. Развитие методических подходов и механизма управления предприятием пищевой промышленности // Вестник Российской академии естественных наук (серия экономическая), 2012, № 2 – 0,5 п.л.

2. Ахматиллов М.А. Факторы влияния внешней и внутренней среды на управление предприятием пищевой промышленности // Научно–практический межотраслевой журнал «Интеграл». - 2011 - № 6(62) ноябрь–декабрь – 0,4 п.л.

3. Ахматиллов М.А. Особенности ресурсного обеспечения инновационной деятельности предприятия пищевой промышленности // Вестник Российской академии естественных наук (серия экономическая), 2010, № 6 – 0,5 п.л.

#### *Статьи в журналах, сборниках научных трудов и конференциях*

4. Ахматиллов М.А. Развитие инфраструктуры управления инновационной деятельностью предприятий пищевой промышленности // Сборник научных трудов «Проблемы теории и практики реформирования региональной экономики», М.: ИРЭИ, 2010 – 0,4 п.л.

5. Ахматиллов М.А. Улучшение форм государственного участия и изменение характера регулирования предприятий пищевой промышленности // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы развития экономических систем: теория и практика», г. М., 2009 - 0,4 п.л.

6. Ахматиллов М.А. Основные методы и подходы к управлению предприятием пищевой промышленности // Сборник научных статей «Проблемы развития социально-экономических систем». Выпуск 4, М.: 2009 – 0,5 п.л.

7. Ахматиллов М.А. Основные направления инновационной активности и диверсификации производства предприятий пищевой промышленности // Сборник научных трудов «Управление инновациями и инвестиционной деятельностью» Выпуск 8, М., ГАСИС, 2008 – 0,5 п.л.

8. Ахматиллов М.А. Выбор организационных структур управления предприятием пищевой промышленности // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Современная Россия: экономика и государство», г. М., 2008 - 0,4 п.л.

9. Ахматиллов М.А. К вопросу о формировании механизма управления предприятием пищевой промышленности // Сборник научных статей «Проблемы развития социально-экономических систем», Выпуск 3, М.: ГАСИС, 2008 - 0,4 п.л.