



## Введение

Библиографический анализ литературных источников в целях выбора темы научного исследования и непосредственного его проведения необходимо начать с ознакомления с первоисточниками: при помощи справочно-поисковых систем, наиболее известными из которых являются «Консультант Плюс» и «Гарант» подобрать и изучить законы и подзаконные нормативные акты.

Далее следует подобрать литературные источники, для чего необходимо обратиться к предметным каталогам, включая электронные и библиографические справочники, специальные каталоги авторефератов диссертаций, периодической печати. Необходимо помнить, что для обеспечения актуальности содержания исследовательской работы следует ориентироваться прежде всего на литературные источники, которые были изданы в последние три-пять лет. В то же время в порядке исключения в целях обеспечения качественного рассмотрения проблематики могут использоваться литературные источники, которые были изданы ранее обозначенного периода времени.

Затем следует изучить опубликованные статистические сборники и иные материалы официальной статистики, ориентируясь на официальные сайты Росстата и профильных министерств.

Обоснование темы научного исследования «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов» на основе библиографического анализа литературных источников

Итак, для начала, коротко остановимся на законодательной основе изучаемой тематики. Отметим два основных законодательных акта. Прежде всего, обратимся к Гражданскому кодексу Российской Федерации (далее – ГК РФ<sup>[1]</sup>). Согласно официальному определению ГК РФ, под предпринимательством в соответствии с частью 3 статьи 2 следует понимать такую самостоятельную экономическую деятельность, которая осуществляется на свой риск с целью извлекать прибыль на систематической основе в процессе участия в рыночном товарообороте, разноплановом использовании собственного и заемного имущества, оказания услуг и выполнения работ, т.е. экономическая деятельность любого субъекта

предпринимательской деятельности, прежде всего, естественным образом неразрывно связана с понятием «риск»: предпринимательству по его природе свойственно наличие рисков как неотъемлемой части. Эти риски в отсутствие криминальной составляющей означают вероятность возникновения убытков, которые являются обратной стороной единственной экономической цели предпринимательства – извлечения максимально возможной прибыли при минимально возможных затратах.

Вторым нормативным актом, на котором базируется современная система менеджмента в сфере предпринимательства, является государственный стандарт в сфере менеджмента качества ГОСТ РФ ИСО 9001:2015[2], полноценное выполнение требований которого позволяет предпринимателям использовать наиболее современные, одобренные международным сообществом методы и инструменты в сфере управления.

Далее можно приступить к изучению посвященных менеджменту монографий, научно-исследовательских публикаций. Их изучение позволит выделить ряд основных литературных источников, которые затрагивают проблематику в сфере инструментария и методологии менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов, а также четко сформулировать тему исследования, основную ее проблематику, систему используемых дефиниций. На этом этапе необходимо проанализировать и сопоставить взгляды наиболее видных ученых.

Итак, обзорно проанализируем литературные источники, которые позволяют изучить современные подходы к формированию современной системы менеджмента на уровне компании, отрасли, национальной экономики. Теоретической и методологической основой научного исследования современных инструментов и методов менеджмента в сфере экономики служат труды отечественных и зарубежных авторов. Так, в изучение финансовой деятельности коммерческих организаций свой вклад внесли такие отечественные ученые, как И. Балабанов, Е. Веснин, А. Егоршин, Р. Кох, Л. и В. Трофимовы, и мн.др.

Так, по мнению И.В. Толмачевой, О.В. Китикарь одним из определяющих факторов стабилизации экономики любого современного государства является объективный процесс наращивания потенциала национального бизнеса, следствием которого, как правило, является капитализация хозяйствующих субъектов. Авторы отмечают, что рост их капитализации возможен лишь в условиях эффективного принятия управленческих решений, позволяющих достигать целевых показателей, установленных владельцами бизнеса. Создание системы оптимизации системы

принятия и реализации управленческих решений позволит повысить конкурентоспособность предприятий, иных имущественных комплексов, отраслей экономики и национальной экономики в целом, а равно обеспечить более эффективную работу менеджмента на различных уровнях[3].

Как указывают В. и Л. Трофимовы, преодоление существующих рисков составляют основу рыночной деятельности руководства и менеджмента, которые развивают современные промышленные предприятия[4].

В.Веснин, систематизируя основы менеджмента, обратил внимание на то, что эффективность производства в условиях жесткой конкурентной среды и финансовой деятельности рыночного субъекта является основополагающим фактором, позволяющим ему занимать лидирующие позиции в своей нише рыночной инфраструктуры. Достижение необходимого уровня эффективности обеспечивается посредством риск-менеджмента (управленческой деятельности, направленной на минимизацию рисков и повышение прибыльности бизнес-деятельности). Управление экономической бизнес-активностью хозяйствующего субъекта связано с проблемой достижения эффективности, что обусловлено различными факторами – ограниченностью доступных ресурсов, стремлением получать как можно больше продукции из данного количества ресурсов, желанием сэкономить время и финансовые средства и т.д. Решение проблемы эффективности означает необходимость принятия обоснованных управленческих решений, направленных на выбор видов продукции, способов производства, распределения и накопления ресурсов для текущего и будущего потребления и т.п.[5]

Эффективность как категория экономической науки позволяет выявить, комбинация каких ресурсов позволяет получить необходимый компании конечный результат, характеризуя качественную сторону её развития. Стремление добиться эффективности деятельности характерно для каждого субъекта хозяйственной деятельности. Эффективность как характеристика процессов и воздействий управленческого характера означает, что в тех случаях, когда целенаправленная деятельность полностью или частично приводит к достижению поставленной цели, она считается эффективной. В экономической науке принято различать общую (абсолютную) и сравнительную (относительную) эффективность. Оценка деятельности предприятия производится на основе комплексного анализа конечных итогов его эффективности.

А.П. Егоршин, исследуя современную систему менеджмента, выделяет принципы, положенные в основу современной системы менеджмента. Он указывает на то, что успех каждой коммерческой компании поставлен в зависимость как от

экономических факторов, так и от управленческого умения формировать и регулировать коммуникации внутри нее[6]. Автор отмечает, что менеджмент базируется на создании командного духа, достижении необходимого уровня вовлеченности персонала в деятельность компании, при одновременном обеспечении лидерства руководства компании. Именно внедрение и соблюдение данного принципа в коммерческих компаниях на практике порождает наибольшие трудности. Соответственно в дальнейших научных практико-ориентированных исследованиях необходимо обращать внимание на системность подхода топ-менеджмента, которая позволяет формировать четко работающий экономический механизм.

В статье О.Г. Туровец указывается на такое обстоятельство, как необходимость постоянной модернизации управленческой деятельности каждой коммерческой организации в современных условиях изменчивой социально-экономической обстановки, кризисных явлений рынка в совокупности, а для россиян – еще и международной санкционной политикой, которая обострила внутреннюю ситуацию в РФ, снижая уровень реального благосостояния населения. В обозначенных условиях стабильность положения каждого промышленного предприятия обеспечивается его финансовой устойчивостью, которая означает такое состояние финансовых ресурсов, которое позволяет менеджменту компании, свободно манипулируя имеющимися в распоряжении собственными и заёмными денежными средствами, путем эффективного их оборота в полной мере обеспечить бесперебойный процесс производства товаров и услуг, оптимизировать затраты на расширение и обновление[7].

В монографии С.В. Свириденко, в свою очередь, обращено внимание на то, что механизм реализации стратегии развития промышленного предприятия в определенной рыночной нише базируется, как правило, на системе управления реализацией, он представляет собой описание данной системы в действии, в развитии, что позволяет уточнять и конкретизировать процесс реализации стратегии[8]. Рациональная организация финансов и эффективность их использования способствуют непрерывности производственного процесса, характерного для рентабельного производства, позволяя избегать многих типичных ошибок. Соответственно, успешность деятельности определяется наличием у компании необходимого объема финансовых средств.

Все проанализированные выше источники, в сущности, позволяют выделить значимость компетентного управления финансами предпринимательской структуры, которой является практически каждое промышленное предприятие.

Менеджмент должен быть качественным на всех этапах развития предприятия. Этим обосновывается актуальность темы настоящего научного исследования, которая заключается в изучении специфики управления финансами, персоналом, а также иными ресурсами, которыми располагает конкретная коммерческая организация, в выявлении проблемных направлений управления деятельностью и отыскании способов устранения проблем.

Коммерческие организации в рыночных условиях действуют целенаправленно, стараясь добиться максимально возможной прибыли, исходя из цели их создания. Одновременно стратегия их действий предполагает необходимость сохранения и поддержания способности компании к дальнейшему развитию и существованию в условиях конкурентной борьбы. Как отмечает, к примеру, Ю.А. Максимов, логика управления финансами компании подразумевает постоянный мониторинг её финансовой деятельности, что диктуется существующей необходимостью своевременно выявлять и учитывать риски и проблемы с целью своевременного и адекватного изменения образа действий компании в зависимости от различных факторов как внутреннего, так и внешнего характера[9]. Реализация производимой компанией готовой продукции (то есть товаров, работ, услуг) должна систематически приносить ей определенные финансовые результаты – не ниже запланированного руководством уровня.

Как указывает И.Т. Балабанов в работе, посвященной финансовому менеджменту, факт конкурентоспособности произведенной компанией продукция проявляется в очевидной форме, а именно наличием спроса на неё. Каждый товаропроизводитель подстраивает свою хозяйственную деятельность под потребности рынка, рассматривая её в качестве единственного источника своего финансового благополучия[10].

В отечественной экономической литературе, посвященной вопросам эффективности управления финансами, существуют разные подходы к определению категории «управленческая деятельность» применительно к финансовой сфере компании. Так, по мысли, изложенной в книге Крутика А.Б., Хайкина М.М.[11], цель функционирования финансового механизма состоит в наиболее эффективном воздействии на конечные результаты функционирования компании. Воздействие происходит в рамках, обозначенных действующим законодательством, экономическими законами, положениями финансовой науки, а также профессионализмом и опытом, которым располагают работники компании, т.е. качеством ее трудовых ресурсов.

В монографии М.Н. Крейниной автор обращает внимание на то, что финансовый механизм компаний является первостепенным во всем экономическом способе их существования, что объясняется ведущей ролью финансов в сфере материального производства[12].

Организация управления финансами коммерческой компании тождественна управлению её финансовой деятельностью, которое должно строиться в трех направлениях. Это, во-первых, реализация целей финансовой стратегии, избранной руководством компании; во-вторых, это экономическое воздействие на финансовые отношения, денежные фонды и денежные потоки, и, наконец, в-третьих, это воздействие на источники получения компанией денежных средств.

Следует отметить, что в исследовании необходимо опираться не только на отечественную, но и зарубежную литературу. Так, экономист Р. Кох в своей книге «Менеджмент и финансы: от А до Я» обратил внимание на цели финансовой стратегии корпорации, которые определяются следующим образом:

1. Достижение ликвидности и платежеспособности коммерческой организации;
2. Достижение прибыльности и рентабельности экономической деятельности коммерческой организации;
3. На основе вышеназванных результатов обеспечить материальную состоятельность акционеров (участников) хозяйственного общества, владеющих промышленным предприятием и его сотрудников.

Реализация первой из обозначенных целей означает достижение максимальной сбалансированности и оптимизацию использования имущества компании, её оборотных и внеоборотных активов, а также тех денежных источников и средств, за счет которых сформировано это имущество. Достижение результата будет означать обеспеченность компании необходимыми денежными средствами в нужном объеме для удовлетворения существующих экономических потребностей, а также оптимизация источников привлечения денежных средств.

Реализация второй цели – то есть достижение оптимального финансового результата в плане прибыльности и рентабельности компании, достигается через рациональное и эффективное использование денежных средств. В процессе достижения обозначенной цели финансовой стратегии компании необходимо остановить свой выбор на одном из наиболее приемлемых путей:

- получение максимально возможного размера прибыли в соответствии с достигнутым уровнем развития компании и занимаемым ею местом в

- избранном рыночном сегменте;
- обеспечение экономического роста на основе освоения вновь возникающих и развивающихся рынков, улучшения свойств и качеств выпускаемой продукции компании, специфики применяемых технологий и др.;
- постоянное увеличение и достижение максимально возможного уровня стоимости имущества компании[13].

Исходя из перечисленных путей, необходимо отметить наличие тесной взаимосвязи между достижением максимально возможной стоимости принадлежащего компании как имущественного комплекса и получаемой компанией прибыли, поскольку для компании важно не столько максимальное количество имущества, сколько получение максимальной прибыли является основной целью любой предпринимательской деятельности. При этом существенное значение отводится реализации политики компании в сфере распределения прибыли – важно соблюдение приоритета производственного развития относительно непроизводственных расходов, в том числе относительно выплаты дивидендов.

По мнению Л.Н. Павловой[14], стратегическими целями компании в финансовой сфере должны стать в первую очередь обеспечение ликвидности и рентабельности её производства. Автор работы при этом указывает на приоритет обеспечения ликвидности, которая представляется обязательным условием экономического развития компании, тогда как вторая из перечисленных стратегических целей (обеспечение рентабельности) может сочетаться с такими целями, как занятие определенных рыночных позиций (завоевание рынков), а нередко и просто сохранение существования компании.

Ряд авторов, к примеру, Н.В. Лаврухина, Л.П. Казанцева[15] полагают, что в управлении финансами необходимо выделять ряд функциональных элементов, присущих управленческому воздействию. Имеются в виду такие элементы управления, как планомерность деятельности, оперативное управление, контроль. Эти меры управленческого воздействия предпринимаются, преследуя цель получения максимального эффекта при минимуме затрат путем перераспределения имеющихся в распоряжении компании финансовых ресурсов [16]. Таким образом, основное содержание оперативного управления, в сущности, сводится к маневрированию наличествующими в компании финансовыми ресурсами, которое направлено на устранение возникающих тактических проблем. Контроль состоит в сопоставлении получаемых фактических результатов использования финансовых ресурсов с запланированными показателями, на основе

которого выявляются возможные резервы роста финансовых ресурсов. Контроль в качестве элемента управления финансами производится и в ходе планирования, и в дальнейшем на стадии оперативного управления.

## **Заключение**

Резюмируя вышеизложенное, можно констатировать, что на сегодняшний день сложилась объективная необходимость совершенствования системы управления промышленным предприятием в целях повышения эффективности подготовки управленческих решений на предприятии на основе единства методологической базы развития организационных компонентов системы поддержки управленческих решений, оказывающих непосредственное, прямое воздействие на уровень эффективности деятельности, для чего необходимо исследовать современный инструментарий и методы менеджмента промышленных предприятий и отраслей экономики, включая как теоретические, так и практические аспекты применимости инструментов и методик.

И уже после тщательного изучения литературных источников можно приступать к подбору фактического практического материала, который обобщается в статистических сборниках и отчетности конкретных организаций.

Таким образом, методологически изучение источников для проведения научного исследования можно разделить на ряд необходимых этапов: первый этап – изучение нормативной базы; второй этап – изучение и сопоставление научных трудов ведущих специалистов, специализирующихся в выбранной для исследования сфере, третий этап – изучение статистических и эмпирических данных, содержащихся в статистических сборниках и отчетности конкретных организаций. Выполнение данных этапов позволит перейти в дальнейшем к планированию исследовательской работы.

## **Список литературы**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая (с изм. и доп.) // СЗ РФ. 1994. № 32.
2. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь// М.: Стандартинформ, 2015. - 35 с. [Электронный ресурс] <http://docs.cntd.ru/document/1200124393> (дата обращения: 17.12.2018).

3. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: как управлять капиталом / И.Т.Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2015.
4. Берлин С.И. Теория финансов: Учебное пособие / С.И. Берлин; С.И. Берлин. - М.: Приор, 2016.
5. Веснин В. Основы менеджмента. – М.: Проспект, 2015.
6. Егоршин А. П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2013.
7. Крутик А.Б., Хайкин М.М. Основы финансовой деятельности предприятия / А.Б. Крутик, М.М. Хайкин. СПб.: Бизнес-пресса, 2015.– С. 57.
8. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия: методы оценки / М.Н. Крейнина. - М.: Издательство ДИС, 2015.– С. 102.
9. Кох Р. Менеджмент и финансы: от А до Я / Пер. с англ. В. Швецова. СПб.: Питер, 2016. – С. 87.
10. Лаврухина Н.В., Казанцева Л.П. Финансы предприятий / Н.В. Лаврухина, Л.П. Казанцева. - М.: МЭСИ, 2014.
11. Максимов Ю.А., Максимова Е.М., Семенов А.В. Правовое регулирование финансовой деятельности предприятий и организаций. Учебн.пособ. / Ю.А.Максимов, Е.М. Максимова, А.В. Семенов – СПб.: СПб им. В.Б.Бобкова филиал РТА, 2016. – 144 с.
12. Павлова Л.Н. Финансы предприятий: Учебник для вузов / Л.Н. Павлова. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 2016. – С. 27.
13. Свиридова С.В. Методы моделирования и прогнозирования стратегического инновационного развития предприятий: монография – Воронеж, ВГТУ, 2016.
14. Снитко Л.Т., Бугаева Т.Ю., Висторобская Е.Н. Управление капиталом организации. – Приор, 2016.
15. Толмачева И.В., Китикарь О.В. Теоретические основы финансовой стабилизации деятельности предприятия// Экономика и управление «Молодой учёный». № 1 (135) . Январь, 2017.
16. Трофимова Л., Трофимов В. Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум. – М.: Юрайт. – 2015. – 336 с.

Туровец, О.Г. Экономика и организация производства на промышленных предприятиях в условиях импортозамещения // Организатор производства. – 2015. - № 3. - С. 5-13.

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая (с изм. и доп.) // СЗ РФ. 1994. № 32. [↑](#)

2. ГОСТ РФ ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь// М.: Стандартиформ, 2015. - 35 с. [Электронный ресурс] <http://docs.cntd.ru/document/1200124393> (дата обращения: 17.12.2018). [↑](#)
3. Толмачева И.В., Китикарь О.В. Теоретические основы финансовой стабилизации деятельности предприятия// Экономика и управление «Молодой учёный». № 1 (135) . Январь, 2017. [↑](#)
4. Трофимова Л., Трофимов В. Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум. – М.: Юрайт. – 2015. – 336 с. [↑](#)
5. Веснин В. Основы менеджмента. – М.: Проспект, 2015. – С.42. [↑](#)
6. Егоршин А. П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2013. – С. 263. [↑](#)
7. Туровец, О.Г. Экономика и организация производства на промышленных предприятиях в условиях импортозамещения // Организатор производства. – 2015. - № 3. - С. 5-13. [↑](#)
8. Свиридова С.В. Методы моделирования и прогнозирования стратегического инновационного развития предприятий: монография – Воронеж, ВГТУ, 2016– С. 31. [↑](#)
9. В кн.: Максимов Ю.А., Максимова Е.М., Семенов А.В. Правовое регулирование финансовой деятельности предприятий и организаций. Учебн.пособ. / Ю.А.Максимов, Е.М. Максимова, А.В. Семенов – СПб.: СПб им. В.Б.Бобкова филиал РТА, 2016. – 144 с. – С. 15. [↑](#)
10. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: как управлять капиталом / И.Т.Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – С. 85. [↑](#)
11. Крутик А.Б.,Хайкин М.М.Основы финансовой деятельности предприятия / А.Б. Крутик, М.М. Хайкин.СПб.: Бизнес-пресса, 2015.– С. 57. [↑](#)

12. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия: методы оценки / М.Н. Крейнина. - М.: Издательство ДИС, 2015.- С. 102. [↑](#)
13. Кох Р. Менеджмент и финансы: от А до Я / Пер. с англ. В. Швецова. СПб.: Питер, 2016. - С. 87. [↑](#)
14. Павлова Л.Н. Финансы предприятий: Учебник для вузов / Л.Н. Павлова. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 2016. - С. 27. [↑](#)
15. Лаврухина Н.В., Казанцева. Указ.соч. - С. 42. [↑](#)
16. Снитко Л.Т., Бугаева Т.Ю., Висторобская Е.Н. Управление капиталом организации. - Приор, 2016. - С. 278. [↑](#)