

*На правах рукописи*



**НОСАЧЕВСКИЙ КОНСТАНТИН АЛЕКСАНДРОВИЧ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО  
КОНТРОЛЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ  
С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(менеджмент)

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

Курск – 2020

Диссертация выполнена на кафедре таможенного дела и мировой экономики федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Юго-Западный государственный университет»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор  
**Минакова Ирина Вячеславна**

Официальные оппоненты: **Кириллова Оксана Юрьевна**,  
доктор экономических наук, доцент, профессор  
базовой кафедры ФАС России ФГБОУ ВО  
«Российский экономический университет  
имени Г.В. Плеханова», г. Москва

**Чувашлова Марина Владимировна**,  
доктор экономических наук, доцент, декан  
факультета управления ФГБОУ ВО  
«Ульяновский государственный университет»,  
г. Ульяновск

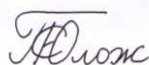
Ведущая организация: **ФГБОУ ВО «Государственный университет  
управления», г. Москва**

Защита состоится «18» сентября 2020 г. в 12:00 часов на заседании диссертационного совета Д 999.159.03 на базе Юго-Западного государственного университета, Орловского государственного университета экономики и торговли, Воронежского государственного университета по адресу: 305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94, конференц-зал.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Юго-Западного государственного университета и на официальном сайте: <http://www.swsu.ru>.

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
Д 999.159.03



Ю.С. Положенцева

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В современных условиях усложнения хозяйственных отношений, возрастающей динамичности и неопределенности факторов внешней среды, конкуренции за ресурсы усиливается значимость разработки адекватных моделей управления, способных обеспечить эффективное функционирование сложных социально-экономических систем. Существенное место во всех звеньях и процессах управления занимает контроль, координирующий работу отдельных подсистем управляющей системы, позволяющий выявлять резервы рационального использования производственных ресурсов.

Решение вопросов, связанных с совершенствованием управленческого контроля, обладает особой актуальностью для крупных предприятий с достаточно высоким уровнем разделения управленческих процессов. Это обусловлено тем, что по мере развития и роста предприятий необходимо обеспечивать скоординированную и успешную работу формирующихся специализированных подразделений, что в свою очередь требует усиления функции контроля. Такой подход в полной мере относится к отечественным предприятиям с государственным участием.

Вопросы развития управленческого контроля на предприятиях с государственным участием особую актуальность приобретают в России начиная с 2000-х гг., в связи с тенденцией усиления роли государства в экономике, его участия в капитале крупных компаний.

Построение действенной системы управленческого контроля на предприятиях с государственным участием, призванной обеспечивать принятие управленческих решений по эффективному использованию их внутреннего потенциала и реализации стратегии развития, становится императивом в современных условиях хозяйствования. При этом осуществление управленческого контроля в системе менеджмента предполагает использование научно разработанной системы знаний в данной области. Подходы и методы, которые применялись ранее при организации системы управленческого контроля на предприятиях с государственным участием, требуют актуализации, совершенствования организационно-методического обеспечения с учетом современных возможностей технологического развития и успешной практики менеджмента.

**Степень научной изученности темы.** Исследованием проблем реализации контроля с теоретической и практической точек зрения, направлений его дальнейшего развития на протяжении многих лет занимался широкий круг отечественных и зарубежных ученых.

Теоретико-методологические основы управленческого контроля представлены в трудах зарубежных авторов: Л. Гьюлика, Дж. Муни, А. Рейли, Ф.У. Тейлора, Д.К. Лоббека, Н. Ольве, Л. Урвика, А. Файоля, Р. Энтони и др.

Глубокие исследования, обеспечившие развитие теоретико-методических подходов к организации и осуществлению управленческого

контроля, представлены в работах отечественных ученых: А.И. Агеева, Н.Г. Белова, В.В. Бурцева, Э.А. Вознесенского, В.С. Ефремова, Р.И. Капелюшникова, Л.Н. Козырина, Л.Г. Макаровой, И.В. Минаковой, В.А. Плотникова, В.И. Подольского, Ю.С. Положенцевой, А.В. Полянина, Л.Н. Растамхановой, А.Н. Романова, М.П. Рябчикова, Т.О. Толстых, Б.А. Хасанова, В.Н. Ходыревской, С.В. Чемезова, П.В. Шеметова.

Отдельные аспекты функционирования предприятий с государственным участием раскрыты в трудах: С.А. Батчикова, А.М. Батьковского, Н.В. Бондарчук, Ю.В. Вертаковой, С.Ю. Глазьева, Л.М. Кузнецовой, Л.М. Марченковой, Л.Н. Овсянникова, О.П. Овчинниковой, Б.А. Райзберга, Е.М. Самородовой, Ю.И. Трещевского, А.В. Фоминой, В.М. Шупыро и др.

При всем научном значении вклада данных ученых исследованность вопросов организации и осуществления управленческого контроля применительно к предприятиям с государственным участием нельзя назвать исчерпывающей. В частности, до настоящего времени не получили достаточного освещения проблемы, связанные с реализацией управленческого контроля на данных предприятиях, с учетом особенностей их функционирования в России и современных подходов к управлению, возможностей технологического развития. В связи с этим в настоящее время требуется проведение дополнительных научных исследований в направлении совершенствования организационно-методического обеспечения управленческого контроля в системе менеджмента предприятий с государственным участием. Изложенные обстоятельства легли в основу выбора темы исследования, ее актуальности, цели и задач.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования явилось комплексное развитие организационно-методических основ управленческого контроля, реализуемого на предприятиях с государственным участием, с учетом их специфики. В рамках сформулированной цели в диссертационной работе определены соответствующие задачи, направленные на ее достижение:

- выявить и систематизировать проблемы организации и осуществления управленческого контроля на предприятиях с государственным участием;
- сформулировать и обосновать предложения по совершенствованию организационного обеспечения реализации управленческого контроля на предприятиях с государственным участием;
- с авторской позиции дополнить существующий методический инструментарий управленческого контроля деятельности предприятий с государственным участием;
- предложить новую модель организации управленческого контроля на предприятиях с государственным участием;
- разработать комплекс рекомендаций по повышению эффективности управленческого контроля на предприятиях с государственным участием.

**Предметом** исследования является управленческий контроль в системе менеджмента современных компаний, **объектом** исследования – предприятия с государственным участием.

**Область исследования.** Научное исследование выполнено в рамках специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент: п. 10.11 Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы; п. 10.12 Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления).

**Теоретическую и методологическую основу** исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов по проблематике управления социально-экономическими системами, в том числе по различным аспектам организации и совершенствования управленческого контроля в системе менеджмента предприятий.

**Информационно-эмпирической базой** исследования явились данные Федеральной службы государственной статистики, Министерства экономического развития Российской Федерации, Счетной палаты Российской Федерации, Общественной палаты Российской Федерации, Федеральной антимонопольной службы, фактические материалы предприятий с государственным участием, ресурсы сети Интернет.

В качестве **нормативно-правовой базы** использованы законодательные акты Российской Федерации, нормативные правовые акты Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, государственные программы Российской Федерации, локальные нормативные акты предприятий с государственным участием.

**Методология и методы исследования.** Исследование базируется на системной методологии, теоретических подходах к проведению экономических и управленческих исследований, нашедших отражение в научных разработках многих ученых. Результаты исследования получены с помощью использования общенаучных и специальных методов: анализ, синтез, обобщение, индукция и дедукция, моделирование, экономико-статистический метод, логический, комплексный и системный подходы к оценке экономических явлений и процессов. В диссертации использован комплекс методов исследования, адекватных поставленным научным задачам и выбранным способам их решения.

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в разработке научно обоснованных методических подходов и рекомендаций по проектированию и реализации процессов управленческого контроля в системе корпоративного менеджмента предприятий с государственным участием, отличающихся учетом их организационно-экономической специфики, особенностей функционирования, основанных на применении современных управленческих моделей, направленных на обеспечение

динамичного развития бизнес-процессов и оптимизацию результатов деятельности таких предприятий.

К основным результатам, определяющим научную новизну диссертации, можно отнести следующие:

1. Выявлены и систематизированы основные проблемы организации и реализации управленческого контроля на предприятиях с государственным участием, обусловленные специфическими особенностями их функционирования в качестве производственных систем (необоснованный формализм при выполнении инструкций, недостаточная мотивация максимально эффективного расходования ресурсов, трудно обеспечиваемые на практике объективность и независимость структур, осуществляющих управленческий контроль и другие проблемы, порождаемые особенностями внутрифирменной контрактации), решение которых окажет положительное влияние на качество менеджмента таких предприятий в современных условиях (п. 10.11 Паспорта специальности 08.00.05).

2. Сформулированы и обоснованы предложения по совершенствованию организационного обеспечения реализации управленческого контроля на предприятиях с государственным участием, основанные на использовании комплексного подхода, отличающиеся сочетанием базовых и операционных механизмов, учитывающие структурную сложность компаний с государственным участием, особенности распределения, использования финансовых ресурсов, уровень ответственности менеджеров и призванные в условиях ресурсных ограничений, постоянно изменяющейся внешней и внутренней среды обеспечить повышение качества принимаемых управленческих решений (п. 10.11 Паспорта специальности 08.00.05).

3. Предложен методический подход к организации системы управленческого контроля на предприятиях с государственным участием, предполагающий разработку инструментария оценки результативности использования бюджетных средств, отличающийся учетом организационно-экономической специфики таких предприятий, позволяющий проводить системный мониторинг адаптации инструментов управления хозяйственными процессами к изменениям внутренней и внешней среды (п. 10.12 Паспорта специальности 08.00.05).

4. Построены авторская вариативная пятиблочная smart-модель организации управленческого контроля и комплексная сетевая модель мониторинга эффективности работы системы управленческого контроля на предприятиях с государственным участием, отличающиеся адаптированностью к их организационной структуре, особенностям агентских отношений, применение которых позволит своевременно выявлять и минимизировать необоснованные расходы, перераспределять обязанности между сотрудниками и структурными подразделениями, реализовывать мероприятия по повышению производительности труда и, как следствие, результативности деятельности предприятия (п. 10.11 Паспорта специальности 08.00.05).

5. Разработан комплекс приоритетных проблемно-ориентированных направлений и рекомендаций по совершенствованию управленческого контроля на предприятиях с государственным участием, отличающийся учетом возрастания уровней акционерного контроля, основанный на использовании информационных систем мониторинга достижения целей развития организации и затрат ресурсов, обеспечивающий результативное выполнение функций менеджмента, ориентированных на повышение конкурентоспособности и рентабельности (п. 10.11 Паспорта специальности 08.00.05).

**Теоретическая значимость** диссертационного исследования заключается в развитии теоретико-методических основ управленческого контроля на предприятиях с государственным участием. Теоретические разработки диссертации могут быть востребованы в рамках дальнейших научных исследований по проблемам совершенствования управленческого контроля в современных условиях. Кроме того, основные результаты, полученные автором в ходе исследования, могут быть использованы в качестве инструментально-методической базы принятия управленческих решений в отношении предприятий с государственным участием.

**Практическая значимость** исследования состоит в том, что реализация комплекса сформулированных рекомендаций позволит предприятиям с государственным участием на системной основе осуществлять управленческий контроль, обеспечивая повышение социально-экономической эффективности их деятельности и рост конкурентоспособности. Отдельные разработки автора могут быть успешно внедрены на крупных предприятиях иных организационно-правовых форм и форм собственности. Кроме того, результаты работы могут быть использованы в учебном процессе в образовательных организациях высшего образования в рамках преподавания дисциплин: «Менеджмент», «Теория управления», «Управленческий консалтинг», «Экономика предприятия» и др.

**Степень достоверности результатов исследования** подтверждается адекватностью используемых теоретических и методологических подходов, а также представительностью нормативно-правовой, информационно-эмпирической базы исследования, результатами апробации основных положений диссертации и их внедрением в практику. Она обеспечена корректным подбором эмпирического материала для проведения исследования, проведением экономических расчетов и моделирования, корректным выбором методов проведения исследования, логической непротиворечивостью исследовательских задач, их согласованностью между собой и с целью исследования.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные идеи, развиваемые в диссертации, новые теоретические положения и прикладные разработки обсуждались и получили положительную оценку на всероссийской и международных научных и научно-практических конференциях: IV Международной научно-практической конференции «Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития» (г. Чебоксары, 2017 г.), 7-й Международной научно-практической

конференции: «Управление социально-экономическим развитием регионов: проблемы и пути их решения» (г. Курск, 2017 г.), IV Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономики и управления» (г. Новосибирск, 2018 г.), XXV Международной научно-практической конференции «Экономика и современный менеджмент» (г. Москва, 2018 г.), Всероссийской научной конференции «Проблемы и перспективы развития России: Молодежный взгляд в будущее» (г. Курск, 2018 г.), Международном научном форуме «Наука и инновации – современные концепции» (г. Москва, 2019 г.) и др.

Результаты диссертации успешно внедрены на предприятии с государственным участием «Почта России», использованы в деятельности Министерства экономического развития Российской Федерации, а также в учебном процессе, реализуемом в Юго-Западном государственном университете.

По теме диссертации опубликовано 18 научных работ, в том числе 6 статей в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях. Общий объем опубликованных работ составил 8,4 п.л., в том числе 7,8 п.л. – авторские.

**Структура и объем диссертационной работы.** Структура диссертационной работы определяется логикой исследования, поставленными целью и задачами. Диссертационная работа изложена на 188 страницах машинописного текста и состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 266 наименований, приложений.

Во введении приведено обоснование актуальности темы диссертационного исследования, указано теоретико-методическое и практическое значение его проблематики, обозначена степень её разработанности, сформулированы цель и задачи работы, обоснована теоретическая и практическая значимость выносимых на защиту результатов и предложений.

В первой главе диссертации раскрыты теоретико-методические основы управленческого контроля; установлены особенности контроля в системе менеджмента предприятий с государственным участием.

Во второй главе диссертации рассмотрены практические аспекты организации управленческого контроля в ОАО «РЖД», ПАО «Аэрофлот», АО «Почта России»;<sup>1</sup> систематизированы проблемы функционирования системы управленческого контроля на предприятиях с государственным участием.

В третьей главе работы представлены предложения по совершенствованию методических основ управленческого контроля, разработана вариативная пятиблочная smart-модель его реализации, комплексная сетевая модель мониторинга эффективности системы управленческого контроля на предприятиях с государственным участием;

---

<sup>1</sup> В соответствии с Федеральным законом от 29.06.2018 г. № 171-ФЗ «Об особенностях реорганизации федерального государственного унитарного предприятия «Почта России», основах деятельности акционерного общества «Почта России» и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» с 01.10.2018 г. ФГУП «Почта России» реорганизовано в непубличное акционерное общество. В связи с этим в автореферате введено сокращение ФГУП «Почта России» и АО «Почта России» (далее – «Почта России»).



обоснованы выводы и конкретные предложения по дальнейшему его развитию.

В заключении представлены основные теоретические и практические выводы, предложения и рекомендации, вытекающие из логики и результатов диссертационного исследования, направления дальнейших исследований.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

### **1. Выявлены и систематизированы основные проблемы организации и осуществления управленческого контроля на предприятиях с государственным участием.**

Предприятия с государственным участием имеют в российской экономике особое значение, выполняют системообразующую роль в отдельных отраслях промышленности и сферы услуг. По оценке Федеральной антимонопольной службы, вклад государства и государственных компаний в валовый внутренний продукт России в последние годы составляет около 70%.<sup>2</sup> Именно предприятия с государственным участием стали объектом настоящего исследования.

Система управленческого контроля на предприятиях с государственным участием представляет собой совокупность взаимосвязанных подразделений и процедур внутреннего мониторинга, обработки и анализа результатов функционирования, оценки и предотвращения возможных рисков в ходе деятельности для обеспечения проведения государственной политики в отрасли, безопасности и эффективности хозяйственной деятельности, надежности и достоверности отчетности организации, соблюдения требований нормативных правовых актов Российской Федерации. Особенности управленческого контроля в системе менеджмента данных предприятий обусловлены необходимостью решения стратегических и тактических целей и задач, поставленных перед ними на государственном уровне, максимально эффективным способом. Аргументировано, что поскольку такие предприятия имеют в своих активах значительные финансовые ресурсы, в том числе средства государственного бюджета, система их управленческого контроля призвана дополнительно решать задачу повышения прозрачности финансово-хозяйственной деятельности.

Исследованием установлено, что при формировании системы управленческого контроля на предприятиях с государственным участием особое внимание должно уделяться созданию и обеспечению функционирования подразделений, осуществляющих как постоянный, так и периодический контроль соблюдения организацией требований нормативных правовых актов Российской Федерации, решений органов управления и локальных нормативных актов; обеспечению устойчивости и безопасности функционирования организации, сохранности активов

---

<sup>2</sup>Официальный сайт Федеральной антимонопольной службы [Электронный ресурс]. URL: <https://fas.gov.ru> (дата обращения: 04.06.2019 г.).

и эффективного использования ресурсов; обеспечению полноты и достоверности финансовой, бухгалтерской, статистической, управленческой и иной отчетности; своевременному выявлению и анализу финансовых и операционных рисков; построению оптимальной организационной структуры; оценке и анализу финансово-хозяйственной деятельности; мониторингу системы внутреннего контроля; разработке и внедрению эффективных контрольных процедур, позволяющих минимизировать или ликвидировать риски при осуществлении бизнес-процессов.

Таким образом, на предприятиях с государственным участием, вследствие повышенного уровня ответственности должностных лиц за расходование государственных ресурсов и обеспечение эффективности их использования, система управленческого контроля имеет в большей степени многоуровневый функционально-организационный характер.

В диссертации определен комплекс основных проблем организации управленческого контроля на предприятиях с государственным участием.

Прежде всего, существование большого числа структур, осуществляющих контрольные полномочия на предприятиях с государственным участием, затрудняет координацию между ними, приводя к дублированию реализуемых работ, порождая дополнительные издержки.

Повышенный уровень персональной ответственности за принимаемые управленческие решения сопровождается ростом числа формализованных процедур, соответственно, значительным увеличением затрат времени на принятие решений. Трудно реализуемыми на практике представляются объективность и независимость структур, осуществляющих управленческий контроль, вследствие тесного взаимодействия с исполнительными структурами организации. В связи с этим для получения достоверных оперативных данных и отчетов на каждом уровне ответственности необходимы значительные организационные усилия.

Недостаточные инновационные компетенции менеджеров и сотрудников (в том числе в сфере передовых информационно-коммуникационных технологий) приводят к снижению качества предоставляемой информации. Кроме того, неверная трактовка ими инструкций, должностные злоупотребления, конфликты в коллективе и т.п. становятся причиной искажения отчетной документации.

Важен учет особенностей структуры управления предприятия с государственным участием (размеры, характер взаимосвязей, уровень адаптивности при реализации отдельных проектов и программ), включая территориальное расположение, необходимость координации целей и задач подразделений организации и т.д.

Выявленные проблемы, связанные со спецификой функционирования и управления предприятиями с государственным участием, предоставляют менеджменту таких предприятий перспективные направления совершенствования системы управленческого контроля.

## 2. Сформулированы и обоснованы предложения по совершенствованию организационного обеспечения управленческого контроля на предприятиях с государственным участием.

Для организационного обеспечения процесса управленческого контроля на предприятиях с государственным участием необходим комплексный подход, основанный на рациональном сочетании базовых и операционных инструментов (рис. 1).

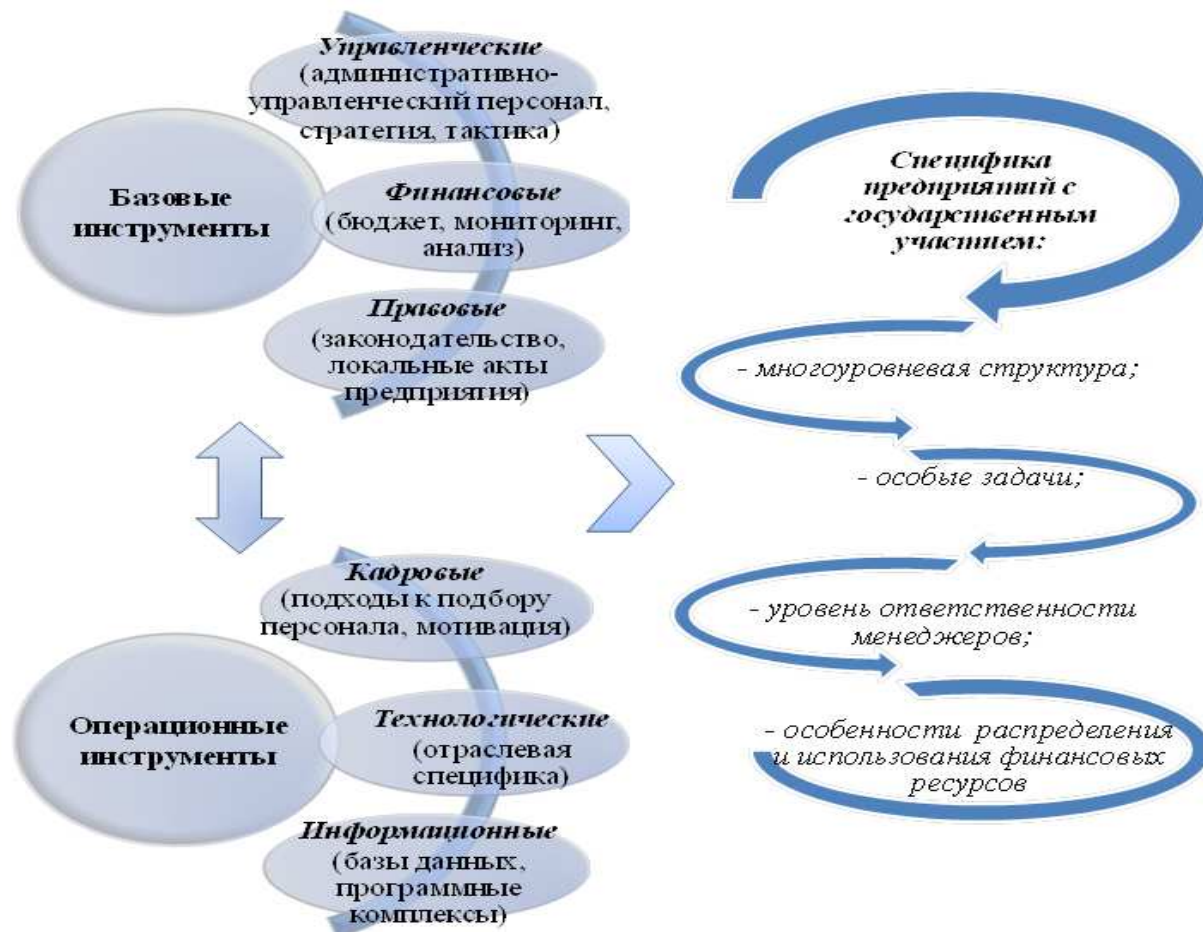


Рисунок 1 – Многоуровневая схема основных инструментов организационного обеспечения процесса управленческого контроля на предприятиях с государственным участием

Источник: разработано автором.

Базовые инструменты организационного обеспечения процесса управленческого контроля на предприятиях с государственным участием создают необходимую управленческую, финансовую и правовую основу их деятельности, включая разработку стратегии и тактики развития, ориентированных на максимизацию прибыли или получение социального, экологического, иного некоммерческого эффекта; осуществление контроля эффективности использования ресурсов, учет действующего законодательства и издание локальных нормативных актов и т.д.

Использование операционных инструментов организационного обеспечения процесса управленческого контроля на предприятиях с государственным участием позволяет максимально эффективно

реализовать сформулированные руководством цели и задачи на уровне структурных подразделений, а также непосредственно при проведении хозяйственных операций. Они призваны оперативно координировать бизнес-процессы в организации и ее подразделениях, агрегировать и анализировать бухгалтерскую, управленческую, операционную, финансовую отчетность, формировать обоснованные планы развития подразделений и организации в целом.

Важным аспектом является обеспечение защиты информации и эффективного обмена ею между сотрудниками организации (переход на электронный документооборот, ограничение доступа пользователей к программному обеспечению с целью минимизации рисков), а также между организацией и внешней средой.

Учитывая структурную сложность предприятий с государственным участием, управленческий контроль в них может быть осуществлен как сформированными внутри предприятия отдельными службами, так и взаимосвязанными вертикально и горизонтально интегрированными подразделениями. Возможен и смешанный вариант, предполагающий работу отдельных служб и назначенного в каждом подразделении ответственного за сбор и предоставление соответствующей информации. Выбор формы системы управленческого контроля зависит от особенностей организационной структуры предприятия с учетом сопоставления ее преимуществ и недостатков.

### **3. Предложен методический подход к организации системы управленческого контроля на предприятиях с государственным участием.**

В качестве основных методических подходов к функционированию системы управленческого контроля на предприятии с государственным участием могут быть предложены следующие: регламентация хозяйственных процессов в организации с точки зрения возможности контроля их результативности; распределение ответственности по исполнению контрольных процедур за конкретными структурными подразделениями, должностными лицами и закрепление требований в соответствующих нормативных актах; обеспечение эффективного исполнения процедур управленческого контроля в отношении хозяйственных процессов на всех уровнях управления; внедрение надежной и результативной системы информационного обмена между сотрудниками в процессе управленческого контроля; организация постоянного мониторинга эффективности процедур управленческого контроля; систематический анализ предложений по совершенствованию деятельности предприятия в разрезе хозяйственных процессов и их практическое внедрение и др.

На предприятиях с государственным участием, принимая во внимание их роль в решении значимых социально-экономических задач, управленческий контроль должен быть основан на использовании ключевых показателей эффективности. В соответствии с методическими указаниями

Росимущества, руководство предприятий с государственным участием должно выработать индивидуальную систему ключевых показателей эффективности с утвержденными целевыми значениями для своих компаний. Для оценки эффективности деятельности акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью применяются финансово-экономические, отраслевые показатели, а также показатели депремирования менеджмента.

В укрупненном виде последовательность этапов внедрения системы ключевых показателей эффективности на предприятиях с государственным участием следующая (рис. 2).



Рисунок 2 – Основные этапы внедрения системы ключевых показателей эффективности на предприятиях с государственным участием<sup>3</sup>

Одной из важных составляющих экономики страны является связь. Почтовая связь способствует укреплению единого экономического пространства страны, обеспечивая свободное перемещение товаров, услуг, финансовых ресурсов. Динамичное изменение условий функционирования систем почтовой связи обуславливает необходимость постоянного повышения результативности работы организаций данной сферы.

В России в отрасли почтовой связи общего пользования «Почта России» – естественный монополист, в составе которого функционирует 90 филиалов и обособленных подразделений с более 20 тыс. сотрудников. Исследованием установлено, что система управленческого контроля предприятия «Почта России» является многоуровневой и предполагает непрерывный обмен информацией между уровнями управления (рис. 3).

<sup>3</sup> Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <http://economy.gov.ru/mines/main>, Официальный сайт Росимущества [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosim.ru> (дата обращения: 04.04.2018).

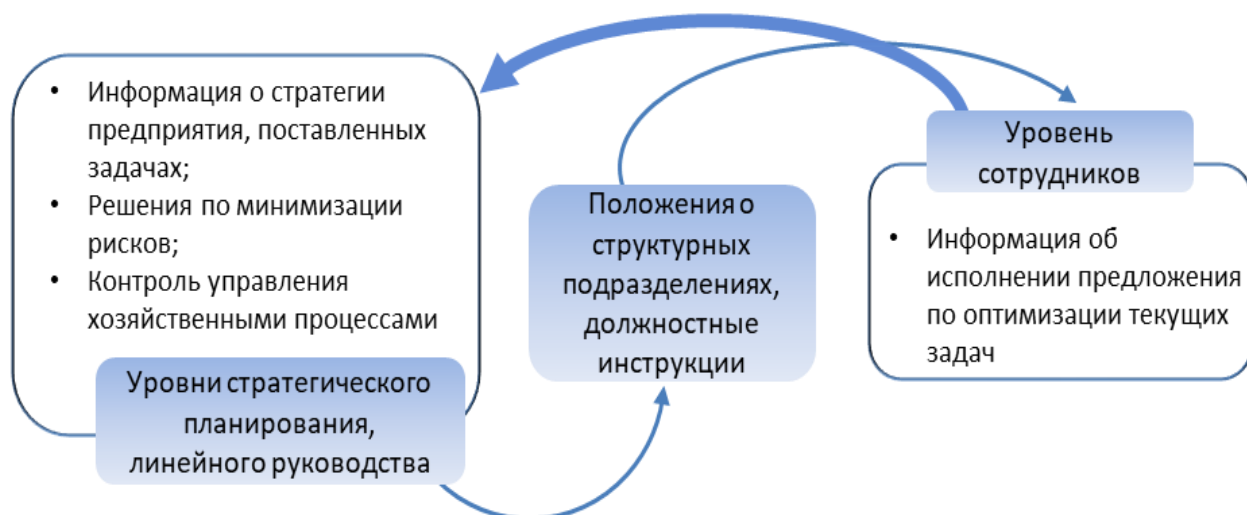


Рисунок 3 – Основные информационные потоки между уровнями системы управленческого контроля предприятия

Источник: разработано автором.

Порядок взаимодействия структурных подразделений закреплён в нормативных актах предприятия, включая положения о структурных подразделениях и должностные инструкции работников. Автором установлено, что эффективность работы «Почты России» ниже, чем у многих коммерческих предприятий почтовой связи общего пользования, перевозок, курьерской доставки.

Успешность решения задачи повышения результативности работы предприятия в значительной мере зависит от системы управленческого контроля на предприятии, включая обеспечение максимально эффективного использования бюджетных и внебюджетных средств.

В диссертации обоснована целесообразность использования, наряду с применяемыми в экономическом анализе коэффициентами результативности работы предприятия, коэффициента оборачиваемости бюджетных средств и коэффициента эффективности использования бюджетных средств на предприятиях с государственным участием. Спецификой применения данных коэффициентов является возможность оценки результативности работы предприятия с государственным участием относительно предприятия аналогичного вида экономической деятельности без государственного участия. Использование предложенного инструментария в системе управленческого контроля предприятий с государственным участием позволит руководству формировать и реализовывать обоснованные мероприятия по повышению результативности работы, производительности труда, привлечению внебюджетных средств для отраслевых инновационных проектов.

Отличительной особенностью методических подходов, изложенных в диссертации, является направленность функционирования системы контроля на совершенствование механизма управления производственными процессами и развитие систем планирования, организации, мотивации на предприятии с учетом изменений внутренней и внешней среды.

#### **4. Построены вариативная пятиблочная smart-модель организации управленческого контроля и комплексная сетевая модель мониторинга эффективности системы управленческого контроля на предприятиях с государственным участием.**

Мировая и отечественная практика свидетельствует о необходимости внедрения гибких моделей контроля с учетом особенностей и динамики внутренней и внешней среды. Получившая в последнее время развитие технология блокчейн, представляющая собой сформированную по определенным правилам непрерывную последовательную цепочку блоков, действующую на всех уровнях организационной структуры, может быть эффективно внедрена в системе управленческого контроля на предприятиях с государственным участием. Соответствующая информационная база одновременно хранится на множестве компьютеров и синхронизируется в соответствии с определенными правилами, что позволяет обеспечить требуемый уровень защиты данных и оперативности их обновления.

Использование данной технологии, например, на предприятии «Почта России» позволит повысить качество предоставления услуг, ускорить и оптимизировать процесс инвестирования средств в развитие логистической инфраструктуры, улучшить координацию работы подразделений в регионах за счет исключения неэффективных операций, автоматизации хозяйственных и финансовых действий, оперативной проверки достоверности соответствующей информации на всех уровнях управления. Модель организации управленческого контроля в «Почте России» может быть основана на следующих блоках: «Категория работников», «Задача» – задачи, которые предстоит решить, «Этап выполнения» – задачи, которые находятся в процессе решения, «Оценка результатов выполнения» – решенные задачи с указанием достигнутых результатов и их оценкой, «Анализ выполнения» – анализ результата выполнения задачи. Данные блоки объединены на основе технологии блокчейн в единую систему – программный комплекс.

**Категория работников** может быть выделена с учетом отраслевой специализации организации с государственным участием.

**Блок «Задача»** содержит информацию о поставленных задачах с указанием ожидаемых сроков и индикаторов их выполнения, а также принципы и подходы к осуществлению контрольных процедур. Задачи могут быть по квалификационному признаку обязательности выполнения базовыми (обязательны для выполнения в соответствии с должностными инструкциями) и инициативными (предложены работниками самостоятельно и согласованы с вышестоящим руководством).

В рамках блока **«Этап выполнения»** должен быть организован эффективный обмен информацией между руководителями и сотрудниками, исключая механизмы чрезмерного контроля. Ход исполнения задач отслеживается с помощью программного комплекса, доступ структурных подразделений и филиалов к которому регулируется высшим руководством предприятия.

В блоке **«Оценка результатов выполнения»** формируется сумма баллов, полученная каждым ответственным сотрудником или структурным подразделением по итогам окончательного или промежуточного выполнения поставленной задачи.

**Блок «Анализ выполнения»** требует серьезной аналитической работы на уровне руководства предприятия, включая организацию системы оценки трудового вклада сотрудников, с учетом набранных ими баллов за решение задач (вознаграждение, депремирование работников, рекомендации по корректировке траектории их профессионального развития); анализ предложений по совершенствованию работы предприятия в разрезе хозяйственных процессов. В свою очередь, технология блокчейн обеспечивает, так называемое, «умное» или «smart» регулирование функционирования предприятия с государственным участием, в том числе исключение избыточных функций структурных подразделений, оптимизацию должностных обязанностей сотрудников, возможность улучшения мотивации персонала.

Предложенная пятиблочная smart-модель вариативна и позволяет оперативно изменять параметры как в части категории работников, так и в части уровня и вида постановки задач, оценки их выполнения, методики расчета мотивационной составляющей. Кроме того, программный комплекс, в основе которого лежит предложенная модель, может быть успешно интегрирован в активно применяющиеся на практике отдельными крупными коммерческими и государственными предприятиями информационные системы контроля достижения целей развития организации и затрат ресурсов (веб-сервисы и наборы программного обеспечения для управления задачами: Todoist, Wunderlist, Maxdone, ЛидерТаск, Any.DO, TickTick и др).

Условное разделение показателей, влияющих на систему управленческого контроля предприятия, на объективные и субъективные позволяет построить комплексную сетевую модель мониторинга эффективности работы соответствующей системы. Преимуществом модели является, прежде всего, возможность ее использования на крупных предприятиях, предприятиях с государственным участием в условиях необходимости оперативного принятия эффективных управленческих решений при одновременном наличии затруднений, связанных с формализацией используемых индикаторов, показателей, факторов.

При этом объективные показатели (O) характеризуют внутреннее состояние субъекта мониторинга, субъективные (S) – отражают результативность его деятельности. На верхних уровнях модели показатели носят стратегический характер (показатель 1, показатель 2 и далее показатель N). На нижнем уровне модели (уровень K) соответствующие показатели вспомогательные (показатель K.1, показатель K.2 и далее показатель K.L) и являются составными элементами показателей верхнего уровня (рис. 4).



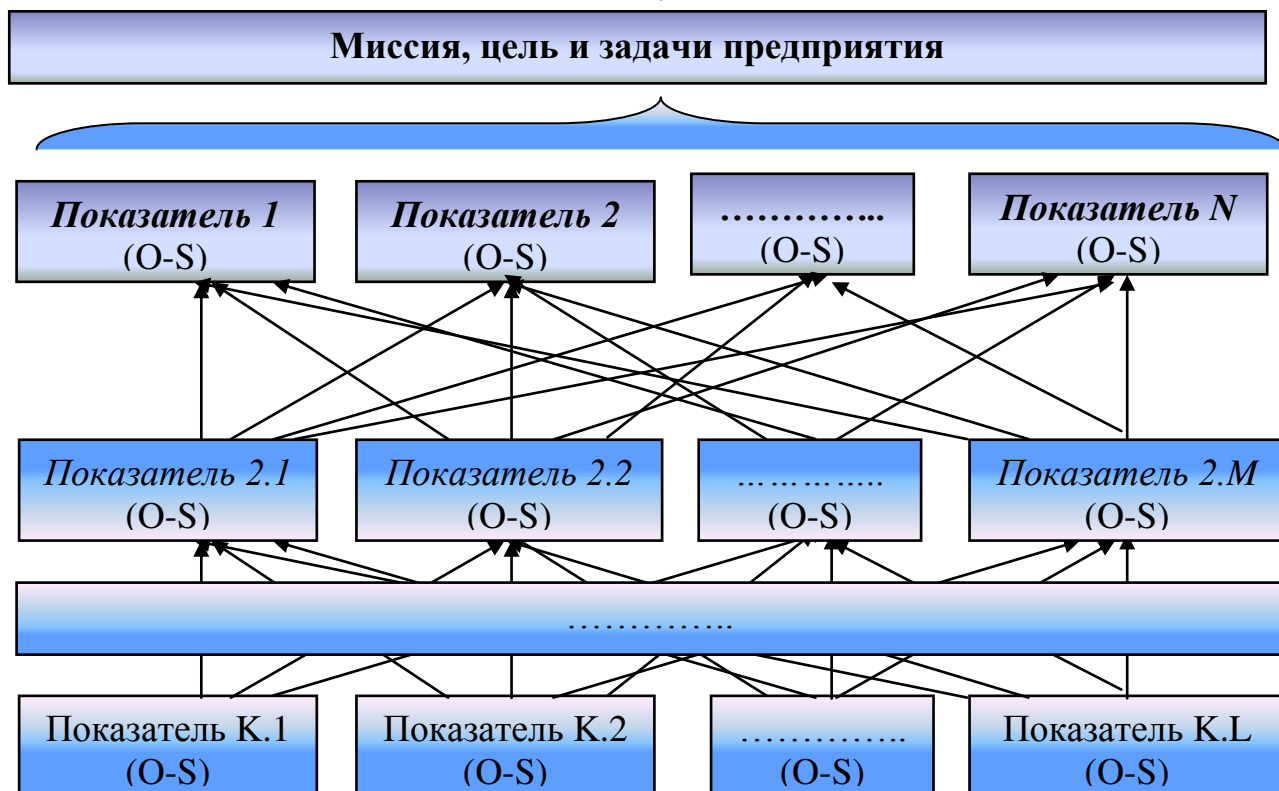


Рисунок 4 – Схема комплексной сетевой модели мониторинга эффективности системы управленческого контроля предприятия

Источник: разработано автором.

Каждый субъективный показатель зависит от объективных показателей объекта системы управленческого контроля (на рис. 4 обозначено – «O-S»). Каждый показатель верхнего уровня потенциально зависит от показателей нижнего уровня. При этом возможны горизонтальные зависимости между показателями одного уровня.

Объективные показатели используются при оценке внутреннего состояния объекта мониторинга и не учитываются при расчете показателей, находящихся выше по иерархии. Субъективные показатели учитываются при оценке показателей, находящихся выше по иерархии, являясь их составными элементами. Особое значение имеет вопрос сопоставимости сравнения и оценки показателей различных уровней и относящихся к разным субъектам мониторинга, в том числе, за счет обеспечения единой размерности. На данном этапе могут быть использованы методы экспертной оценки.

Целью применения комплексной сетевой модели мониторинга эффективности системы управленческого контроля является обеспечение достижения заданного значения стратегических показателей при определенных значениях показателей низшего уровня (уровня К). Расчет субъективных показателей осуществляется с помощью величин соответствующих объективных показателей. Эффективность принятых управленческих решений определяется, исходя из степени достижения максимального значения соотношения привлекаемых ресурсов (затраты) и эффекта, выраженного в единицах субъективного показателя (результат).

Если внутри объекта мониторинга принимается несколько управленческих решений, то оценка каждого из них может быть произведена

по аналогичному принципу. В результате, величина показателя верхнего уровня определяется суммированием значений показателей нижнего уровня следующим образом:

$$\left. \begin{aligned} СП_i &= \sum_{m=1}^M П2.m, \\ П2.j &= \sum_{l=1}^L П3.l, \\ \dots\dots\dots \\ ПК.t &= \sum_{t=1}^T ПК_{-1}t \end{aligned} \right\}, \quad (1)$$

где: СП<sub>i</sub> – *i*-й показатель верхнего уровня;

П2.*j*, ПК.*t*, ПК<sub>-1</sub>.*t* – показатели 2-го и последующих уровней до *K*-го;

М, L, T – количество показателей 1-го, 2-го и последующих уровней до *K*-го.

Показатели верхнего уровня (СП<sub>i</sub>) определяются на основе анализа данных предыдущего периода деятельности предприятия (достигнутые значения показателей, условия внешней среды). Показатели нижних уровней определяются исходя из цели достижения стратегическими показателями, то есть показателями верхнего уровня плановых значений, и могут быть описаны с помощью следующей функции:

$$ПК.t = f(ПК_{вн1}, ПК_{вн2}, \dots, ПК_{внj}, Упр_{реш1}, Упр_{реш2}, \dots, Упр_{решk}), \quad (2)$$

где: ПК<sub>вн1</sub>, ПК<sub>вн2</sub>, ..., ПК<sub>внj</sub> – объективные показатели *t*-го объекта управления;

Упр<sub>реш1</sub>, Упр<sub>реш2</sub>, ..., Упр<sub>решk</sub> – управленческие решения, принимаемые в рамках *t*-го объекта управления.

При этом значения объективных показателей обусловлены принятием конкретных управленческих решений, отбор которых производится по принципу достижения результата при наименьших затратах:

$$Упр_{реш_{выбор}} \leftarrow \max \left( Упр_{реш1} \left( \frac{\Delta ПК.t_1}{\Delta Затраты_1} \right), \dots, Упр_{решk} \left( \frac{\Delta ПК.t_k}{\Delta Затраты_k} \right) \right), \quad (3)$$

где: Упр<sub>реш<sub>i</sub></sub>  $\left( \frac{\Delta ПК.t_1}{\Delta Затраты_1} \right)$  – *i*-ое (из числа *K* альтернативных) управленческое

решение, оцениваемое по величине отношения величины прироста субъективного показателя к затратам, относимым к его росту.

На основе описанного инструментария разработана комплексная сетевая модель мониторинга эффективности системы управленческого контроля «Почты России». Основные элементы модели и их взаимосвязи отражают отраслевую структуру предприятия и учитывают ключевые показатели, определенные в Стратегии развития «Почты России» 2020-2030 гг. Так, одним из стратегических показателей «Почты России» является ежегодный рост выручки на 9%. Это возможно при достижении показателями 2-го уровня соответствующих плановых значений. Например, если к 2024 г. выручка компании (по базовому сценарию)<sup>4</sup> запланирована

<sup>4</sup> Базовый или основной сценарий Стратегии развития «Почты России» 2020-2030 гг. предполагает полную реализацию ключевых инициатив по основным направлениям развития компании, а также сохранение темпов роста текущих и целевых рынков согласно ожиданиям. Список соответствующих инициатив детализирован в программах развития бизнесов и повышения эффективности предприятия.

в объеме 314 млрд руб., что должно, согласно Стратегии развития предприятия, обеспечить в период до 2024 г. ежегодный рост выручки на 9% (стратегический показатель), то почтовый бизнес должен внести вклад в рост выручки в размере 8 млрд руб. к 2024 г., розничный бизнес – соответственно 12 млрд руб. и т.д. В целом, следует обеспечить прирост выручки к 2024 г. по сравнению с 2018 г. (190 млрд руб.) на 124 млрд рублей.

Величины показателей по рассмотренным направлениям, в свою очередь, формируются по результатам деятельности сегментов (например, в направлении «Почтовый бизнес»: «Цифровизация почтовых сервисов», «Создание платформы цифровой подписи» и др.), каждый из которых также должен внести свой вклад в рост выручки (на 12 млрд руб.). Эти сегменты зависят от выполнения значений показателей нижнего уровня (в данном случае – объем инвестиций, показатели 4-го уровня). Все рассмотренные показатели в цепочке рассчитываются по формулам (1). Значения тех объективных показателей, которые не были достигнуты в рамках рассматриваемого направления, требуют проведения анализа корректности принятых управленческих решений, которые выбирались по критерию, определяемому формулой (3), с учетом выполнимости значений показателей нижнего уровня.

В процессе исследования был сформирован перечень объективных и субъективных показателей для апробации комплексной сетевой модели мониторинга эффективности системы управленческого контроля на примере «Почты России» в рамках оценки выполнения плана по достижению предприятием ежегодного роста выручки на 9%. Аналогичный перечень может быть разработан и для иных стратегических показателей предприятия.

Предложенные вариативная пятиблочная smart-модель управленческого контроля за ходом решения сотрудниками и подразделениями организации задач развития организации, комплексная сетевая модель мониторинга эффективности системы управленческого контроля могут быть успешно применены при совершенствовании действующих систем управленческого контроля на предприятиях с государственным участием.

## **5. Разработан комплекс рекомендаций по повышению эффективности управленческого контроля на предприятиях с государственным участием.**

Выявленные в ходе исследования основные проблемы функционирования системы управленческого контроля предприятий с государственным участием позволили определить комплекс мер по их решению.

*Проблема координации деятельности многочисленных структур, реализующих контрольные полномочия, может быть решена* благодаря формированию комфортных психологических условий для функционирования системы управленческого контроля; систематическому повышению квалификации сотрудников по вопросам организации системы управленческого контроля; применению методов стратегического управленческого учета; организационному и нормативному

совершенствованию контрольных процедур; периодической оценке эффективности системы управленческого контроля; организации и контролю качественного исполнения поставленных задач, в том числе с помощью вариативной пятиблочной smart-модели управленческого контроля, комплексной сетевой модели мониторинга эффективности системы управленческого контроля и т.д.

*Проблема необоснованного формализма при выполнении различных инструкций* может быть решена на основе роста уровня вариативности функционирования организации за счет совершенствования локальной нормативной базы предприятия, повышения квалификации сотрудников; поощрения внедрения согласованных с руководством инновационных подходов к решению производственных задач.

*Обоснованность расходной части бюджета предприятия* может быть обеспечена за счет максимально рационального распределения финансовых ресурсов предприятия; стимулирования привлечения внебюджетных средств для реализации инновационных проектов (применение при мониторинге предложенных в диссертации коэффициентов оборачиваемости и эффективности использования бюджетных средств на предприятиях с государственным участием).

*Проблема неэффективного подхода к реализации проектов на предприятиях с государственным участием* может быть решена посредством принятия управленческих решений по реализации проектов и программ развития с учетом анализа их коммерческой эффективности, возможных экономических рисков, проработки альтернативных вариантов использования бюджетных средств, в том числе, оценки результативности применения аутсорсинга; взаимодействия предприятий с государственным участием с экспертами на стадии решения производственных вопросов.

*Проблема трудно обеспечиваемых на практике объективности и независимости структур, осуществляющих управленческий контроль,* может быть решена посредством оперативного совершенствования локальных нормативных актов, инструкций по обеспечению функционирования системы управленческого контроля с учетом изменения внутренней и внешней среды; внедрения информационных систем, программных комплексов, основанных на технологии блокчейн; распределения ответственности в отношении контрольных процедур таким образом, чтобы гарантировать независимость следующих процессов: подготовка и контроль операции, проверка результативности контроля; а также привлечения внешних экспертов и аудиторов; обеспечения внутренней ротации контролирующих субъектов.

*Проблема недостаточных инновационных компетенций у сотрудников организации* может быть решена посредством совершенствования политики набора персонала; развития кадрового потенциала организации (построение индивидуальной траектории профессионального роста на основе результатов использования мотивационной составляющей вариативной пятиблочной smart-модели, приобретение востребованных в организации компетенций

инновационного характера и т.д.); формирования и обучения профессиональных команд для реализации инновационных проектов.

Полагаем, что внедрение в практику управления предприятиями с государственным участием сформированного комплекса проблемно-ориентированных рекомендаций, отличающихся учетом возрастания уровней акционерного контроля, позволит обеспечить эффективное функционирование системы управленческого контроля; результативное выполнение функций менеджмента, направленных на повышение конкурентоспособности и рентабельности функционирования предприятий.

### **ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

В диссертационной работе представлен авторский подход к решению научной задачи – развитие организационно-методических основ управленческого контроля в системе менеджмента предприятий с государственным участием.

1. Определен комплекс основных проблем организации и осуществления управленческого контроля на предприятиях с государственным участием, что позволило сформулировать рекомендации по повышению качества менеджмента и эффективности их деятельности.

2. Сформулированы и обоснованы предложения по совершенствованию организационного обеспечения управленческого контроля на предприятиях с государственным участием, внедрение которых позволит корректировать ход организационных процессов, увеличив ответственность исполнительного руководства предприятия за разработку и внедрение системы эффективного контроля.

3. Предложен методический подход к организации системы управленческого контроля на предприятиях с государственным участием, характеризующийся применением инструментария оценки результативности использования бюджетных средств, отличающийся учетом организационно-экономической специфики таких предприятий, позволяющий проводить системный мониторинг адаптации инструментов управления хозяйственными процессами к изменениям внутренней и внешней среды.

4. Построены вариативная пятиблочная smart-модель организации управленческого контроля и комплексная сетевая модель мониторинга эффективности системы управленческого контроля на предприятиях с государственным участием, применение которых позволит своевременно выявлять и минимизировать необоснованные расходы, перераспределять обязанности между сотрудниками и структурными подразделениями, реализовывать мероприятия по повышению производительности труда, качества контроля и, как следствие, результативности работы предприятия.

5. Разработан комплекс рекомендаций по повышению эффективности управленческого контроля на предприятиях с государственным участием, ориентированный на результативное выполнение функций менеджмента, обеспечение роста конкурентоспособности и рентабельности функционирования этих предприятий.

Направления дальнейших исследований, по мнению автора, состоят в совершенствовании предложенных разработок в области организационно-методических основ управленческого контроля, реализуемого на предприятиях с государственным участием, с учетом их специфики и изменяющихся факторов внутренней и внешней среды.

### **ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

*Статьи, опубликованные в журналах из перечня  
ведущих рецензируемых научных журналов и изданий:*

1. Носачевский К.А. Развитие автоматизации экономических процессов в современных условиях // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 4 (ч. 1). – С. 941-943 (0,5 п.л.).

2. Носачевский К.А. Об особенностях управленческого контроля в системе менеджмента предприятий с государственным участием // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 12 (ч. 4). – С. 943-946 (0,5 п.л.).

3. Носачевский К.А. Об основных инструментах организационного обеспечения процесса управленческого контроля на предприятиях с государственным участием // Финансовая экономика. – 2018. – № 5 (ч. 2). – С. 220-221 (0,5 п.л.).

4. Носачевский К.А. Моделирование процессов организации управленческого контроля на предприятиях с государственным участием // Экономика устойчивого развития. – 2018. – № 4 (36). – С. 377-379. (0,5 п.л.).

5. Носачевский К.А. Проблемы функционирования системы управленческого контроля предприятий с государственным участием // Экономика и менеджмент систем управления. – 2018. – № 4.20 (30). – С. 240-246 (0,5 п.л.).

6. Носачевский К.А. Роль предприятий с государственным участием в реализации национальных проектов: управленческий контроль, стратегическое развитие // Экономика устойчивого развития. – 2019. – № 1 (37). – С. 320-322 (0,5 п.л.).

*Статьи, опубликованные в других научных изданиях:*

7. Носачевский К.А. Современные аспекты автоматизации экономических операций // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития: материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. – Чебоксары: Интерактив плюс, 2017. – С. 31-33 (0,5 п.л.).

8. Носачевский К.А. Институциональные основы организации управленческого контроля // Управление социально-экономическим развитием регионов: проблемы и пути их решения: сборник научных статей 7-ой Междунар. науч.-практ. конф. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2017. – С. 343-348 (0,5 п.л.).

9. Носачевский К.А. Механизм контроля в системе менеджмента хозяйственной организации: экономическая природа, классификация, особенности // Актуальные вопросы экономики и управления: сборник материалов IV Междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: Изд-во ЦРНС, 2018. – С. 18-25 (0,5 п.л.).

10. Носачевский К.А. Об особенностях функционирования системы управленческого контроля // Экономика и современный менеджмент: материалы XXV Междунар. науч.-практ. конф. – М.: Chronos, 2018. – С. 13-18 (0,5 п.л.).

11. Носачевский К.А. Организационное обеспечение процесса управленческого контроля на предприятиях с государственным участием // Научные известия. – 2018.– № 11. – С. 32-35. (0,5 п.л.).

12. Носачевский К.А. О деятельности функциональных подсистем организаций с государственным участием в системе управленческого контроля // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. –2018. – № 4 (30). – С. 88-92 (0,4 п.л.).

13. Носачевский К.А. О роли предприятий с государственным участием в развитии российской экономики // Проблемы и перспективы развития России: Молодежный взгляд в будущее: сборник научных статей Всерос. науч. конф. – Курск: Университетская книга, 2018. – С. 193-197 (0,4 п.л.).

14. Носачевский К.А. О некоторых аспектах оценки эффективности внедрения системы контроля на предприятии с государственным участием // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика: сборник научных статей 8-й Междунар. науч.-практ. конф. – Курск: Университетская книга, 2018. – С. 240-243 (0,4 п.л.).

15. Носачевский К.А. Развитие инновационных методов управленческого контроля на предприятиях с государственным участием // Наука и инновации – современные концепции: сборник науч. статей Междунар. форума. – М.: Инфинити, 2019. – С. 32-35 (0,4 п.л.).

16. Минакова И.В., Носачевский К.А. Современные предприятия с государственным участием в зарубежной и российской экономике // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития: сборник научных статей 9-й Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием: в 3-х т.- Курск 2019. – С. 222-226 (0,4 п.л., авт. – 0,2 п.л.).

17. Носачевский К.А. Об особенностях применения сетевой модели управленческого контроля (на примере предприятия с государственным участием) // Scitechnology. – 2020. – № 22 – С. 22-26 (0,4 п.л.).

18. The Role of the State in Providing Social-Economic Development: World Experience and Russian Practice / I.V. Minakova, T.N. Bukreeva, K.A. Nosachevski et al. // Advances in Economics, Business and Management Research. International Scientific Conference «Far East Con». ISCFEC 2020. Vol. 128. P. 998-1004 (0,5 п.л., авт. – 0,1 п.л.).

Подписано в печать 04.07.2020 г. Формат 60x84 1/16

Усл. печ. л. 1,0. Тираж 100 экз. Заказ 1812.

Отпечатано в типографии

Юго-Западного государственного университета

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

