

На правах рукописи



Шагеев Денис Анатольевич

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ  
ПО ПОКАЗАТЕЛЯМ ДИСБАЛАНСА ЦЕЛЕВЫХ ХАРАКТЕРИСТИК

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

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

Челябинск  
2015

Работа выполнена на кафедре «Экономика и финансы» НОУ ВПО Русско-Британского Института Управления.

Научный руководитель – **Алабугин Анатолий Алексеевич**,  
доктор экономических наук, доцент, профессор  
кафедры «Международный менеджмент»  
Международного факультета ФГБОУ ВПО  
«Южно-Уральский государственный  
университет» (НИУ), научный руководитель  
аспирантуры по кафедре «Экономика и  
финансы» НОУ ВПО «Русско-Британский  
Институт Управления», г. Челябинск.

Официальные оппоненты: **Зубкова Ольга Владимировна**,  
доктор экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой «Экономика труда,  
финансы и управление персоналом»  
«Уральский социально-экономический  
институт» (филиал) ОУП ВПО «Академия  
труда и социальных отношений», г. Челябинск.

**Полещук Марина Николаевна**,  
кандидат экономических наук, научный  
сотрудник ООО «Научно-исследовательский  
институт эффективности и безопасности  
горного производства», г. Челябинск.

Ведущая организация – ФГБОУ ВПО «Челябинский государственный университет».

Защита состоится «24» марта 2015 г., в 11 часов, на заседании диссертационного совета Д 212.298.07 в ФГБОУ ВПО «Южно-Уральском государственном университете» (НИУ) по адресу: 454080, г. Челябинск, пр. им. В.И. Ленина, 76, ауд. 502.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет» (НИУ), <http://www.susu.ac.ru/dissertation/d212-298-07>

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2015 г.

Учёный секретарь диссертационного совета,  
доктор экономических наук, профессор



А.Г. Бутрин

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Управление развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик нацелено на согласование работы внутренних подсистем предприятия. Значимость сбалансированности возрастает в условиях более динамичной, сложной, мало предсказуемой среды, когда проявляются отличия целей, выражающих организационные и межгрупповые интересы. Такая дифференциация определяет состав внешних и внутренних заинтересованных сторон и дисбаланс интересов, влияющий на процесс сохранения или достижения устойчивого развития предприятия.

Между предприятием и другими заинтересованными сторонами постоянно происходит обмен ресурсами разного вида. Каждая из них преследует свои групповые интересы, выраженные в целевых характеристиках и возникают дисбалансы вследствие неравного межгруппового распределения ресурсов. В таких условиях необходимо учитывать дисбалансы не только внутренних, но и внешних целей поставщиков, потребителей, государства, инвесторов и многих других, определяющих в совокупности устойчивое развитие общества.

Например, на макроуровне существует дисбаланс целевых характеристик, выражающий отличия организационных интересов предприятия и кредиторов. Причина дисбаланса – высокая ставка по кредиту, связанная с изменением ставок Центрального Банка РФ. При этом коммерческие банки не могут выдавать кредиты ниже ставок Центрального Банка. Если проследить ситуацию изменения дисбаланса во внешнеэкономической деятельности, очевидна меньшая стоимость кредитов при условии перехода предприятия из юрисдикции РФ в юрисдикцию страны банка кредитора. Возможен, следовательно, дисбаланс организационных интересов предприятия и государства.

Таким образом, имеется противоречие между потребностью промышленных предприятий в развитии на основе эффективного согласования целевых характеристик, в методах количественной и качественной оценки уровня дисбаланса и недостаточной степенью решения научных и практических задач обеспечения развития по показателям регулирования качества и эффективности процессов изменения дисбаланса на промышленном предприятии. Из этого следует актуальность темы диссертационной работы.

**Степень разработанности проблемы.** Заслуживает внимания теория заинтересованных сторон, первыми исследователями которой были Д. Вуд, Т. Дональдсон, Р. Митчелл, Л. Олшtedт, Л. Престон, Е. Ренман, Р. Фримен, Б. Эйгл и И. Янукайнен. В то же время, в их работах не решалась задача управления развитием по показателям дисбаланса, нет практических критериев и методов количественной оценки качества и эффективности соответствующих процессов.

Заметный вклад в разработку теоретических и методических положений управления развитием предприятия по показателям согласованности целевых характеристик на основе количественных критериев внесли российские и зарубежные исследователи: А.А. Алабугин, И.А. Баев, Б.С. Волков, О.В. Зубкова, А.Н. Иванова, Г.Б. Клейнер, В.С. Мхитарян, М.А. Петров,

Р. Дарендорф, П. Дойль, П. Друкер, Э. Дюркгейм, и многие другие. Однако в их работах не решалась задача разработки интегральных подходов к управлению развитием по показателям дисбаланса целевых характеристик, содержащих комплекс качественных и экономико-математических методов оценки качества и эффективности процессов регулирования дисбаланса для выбора стратегий развития предприятия.

Проблема управления развитием исследовалась такими экономистами, как Д. Ковалев, З.В. Коробкова, Э.М. Коротков, Е.Н. Кучерова, А.М. Макаров, Ю.В. Масленко, Б.З. Мильнер, В.И. Франчук, А.Д. Шерemet, и другие. В тоже время, ими не используется интегральный подход к регулированию качества управление развитием предприятия, предусматривающие оценку и согласование целевых характеристик, и применение механизма эффективного управления развитием предприятия по показателям дисбаланса.

Таким образом, в указанных исследованиях отсутствует методология и методы управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик. Необходима новая концепция, обосновывающая интегральные методы управления и показатели количественной оценки качества и эффективности процессов управления в механизме управления по показателям дисбаланса межгрупповых и организационных интересов.

Актуальность проблем, высокая их значимость для практики и недостаточная степень их научной разработанности определили выбор темы, цели, задач, объекта и предмета исследования.

**Целью исследования** является разработка комплекса методов управления развитием промышленного предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик, механизма управления и интегральной методики оценки качества и эффективности его функционирования в системе управления.

Для достижения цели исследования решаются следующие **задачи**:

1. Определить сущность, дополнить понятия и положения теории управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик и условиям устойчивого развития, выявить факторы и виды дисбаланса, разработать их классификацию.

2. Исследовать генезис и провести анализ существующих методов управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик, разработать классификацию методов и выявить факторы качества и эффективности их применения.

3. Сформировать комплексный методический подход к управлению развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик предприятия, основанный на концепции, принципах и функциях управления развитием в жизненном цикле дисбаланса по критерию минимального дисбаланса.

4. Разработать критерии и показатели оценки качества управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик в модели и методах оценки, реализующих предложенный методический подход.

5. Разработать методику интегральной оценки качества и экономической эффективности функционирования механизма управления развитием

предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик и его применения на предприятии для обоснования и реализации стратегии развития.

**Объектом исследования** выступают промышленные предприятия, формирующие стратегии развития по направлениям снижения дисбаланса целевых характеристик, выражающих межгрупповые и организационные интересы.

**Предмет исследования** – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик.

**Теоретико-методологической основой исследования** явились труды отечественных и зарубежных учёных в области теории заинтересованных сторон, теории управления развитием, стратегического менеджмента, принятия управленческих решений, экономической теории, социологии, конфликтологии, социальной конфликтологии, эконометрики.

**В работе были использованы** общенаучные методы исследования: синтез, анализ, сравнение, системный подход, индукция и дедукция, обобщение, формальная логика, аналогия, классификация, экспертные оценки, анкетирование и экономико-математические методы: аналоговая содержательная оценка индексов качества управления развитием, методы множественного линейного регрессионного анализа и шкалирования, методы анализа иерархий и теории нечётких множеств.

**Информационную базу исследования** составили учебные пособия, монографии, периодические издания, материалы научных конференций и семинаров, диссертационных исследований, интернет-ресурсы, законодательные и нормативные акты РФ.

Практическая часть работы основывается на учётных и отчётных документах ЗАО «Челябинский завод металлоконструкций». Эмпирическую основу работы составили результаты исследования автора по планам совместных научно-исследовательских работ НОУВПО «Русско-Британского Института Управления» и указанного предприятия.

**Соответствие содержания диссертации заявленной специальности.** Работа выполнена в соответствии с пунктами паспорта специальности ВАК 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством: область исследования «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность»: 1.1.1 «Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности»; п. 1.1.4 «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах»; п. 1.1.13 «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов».

Наиболее существенные результаты работы, обладающие **научной новизной**, состоят в следующем:

1. Дополнены положения теории управления по решению задач оценки и регулирования параметров дисбаланса целевых характеристик предприятия,

обеспечивающих его устойчивое развитие: предложены новые понятия «целевая характеристика предприятия», «дисбаланс целевых характеристик и его жизненный цикл», повышающие точность измерений; изменена трактовка понятия дисбаланса, отличающаяся от существующих его пониманием как недопустимой степени расхождения целевых характеристик предприятия и других заинтересованных сторон, нарушающей согласованность или компромисс межгрупповых и организационных интересов, необходимый для устойчивого развития предприятия; дополнена классификация видов дисбаланса по признакам «низкий» уровень (консенсус интересов), «средний» (компромисс), «высокий» (дисбаланс), позволяющая разработать концептуальную модель процесса управления развитием предприятия по показателям дисбаланса и расширить границы применимости полученных на её основе результатов.

2. На основе исследования генезиса существующих методов управления развитием по показателям дисбаланса, их анализа и классификации по авторским признакам определена степень соответствия возможностей теорий управления развитием потребностям практики управления. Обоснованы требования к комплексу методов и факторов управления развитием по показателям дисбаланса в циклической модели механизма управления, как альтернативного подхода к регулированию процессов. Использование предложенного механизма даёт возможность регулировать уровень дисбаланса в приемлемом диапазоне целевых характеристик, обеспечивающих компромисс межгрупповых и организационных интересов.

3. Дополнены принципы и функции управления, обосновывающие комплексный методический подход к повышению эффективности работы механизма управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик и обеспечивающие его снижение в предложенном жизненном цикле дисбаланса по критерию минимума. Использование механизма по этапам циклического повышения эффективности управления развитием предприятия в диапазоне изменения согласованности интересов «дисбаланс-компромисс-консенсус» позволяет изучить причинно-следственные связи в процессе регулирования дисбаланса и расширить перспективы практического использования теории на практике.

4. Определены критерий и показатели, позволяющие оценивать качество управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик: «уровень баланса», «индекс качества управления развитием по показателям дисбаланса», «показатели-факторы целевых характеристик» и использовать их для верификации расчётов по комплексу экономико-математических методов интегральной оценки дисбаланса. Это позволит изучить новые факторы и связи.

5. Разработан алгоритм оценки качества и эффективности управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик, отличающийся модернизацией комплекса методов оценки и получением новых результатов: индексов качества управления развитием по показателям дисбаланса и уровня баланса с применением математического инструментария множественной линейной регрессии; возможности верификации полученных

расчётных данных с использованием содержательных натуральных показателей оперативной оценки; выявление существенности экономических рисков ущербов от дисбаланса целевых характеристик методом анализа иерархий; определение эффективности управления с учётом экономических рисков и величины ущербов от дисбаланса с использованием теории нечётких множеств. Для рекомендаций по повышению уровня организации деятельности разработана матрица стратегий управления развитием предприятия по результатам оценки уровня баланса и качества управления, обосновывающая выбор стратегий повышения качества управления.

**Практическая значимость диссертационного исследования** заключается в возможностях широкого применения большинства его теоретических положений для формирования эффективной стратегии развития промышленных предприятий по показателям дисбаланса целевых характеристик.

Теоретические положения и выводы диссертации могут использоваться в высших учебных заведениях при обучении по курсам «Менеджмент», «Теория организаций», «Стратегический менеджмент», «Основы управления проектами», «Проектный менеджмент», «Производственный менеджмент», «Управление операциями».

**Апробация результатов исследования.** Основные положения исследования докладывались на следующих научных конференциях: «Социально-экономические и гуманитарные приоритеты развития России» г. Челябинск УрСЭИ АТиСО, 2011 г.), «Актуальные проблемы экономики современной России» (г. Йошкар-Ола, Приволжский научно-исследовательский центр «Коллоквиум», 2012 г.), «Проблемы экономики и современного менеджмента» (г. Новосибирск, НП «Сибирская ассоциация консультантов», 2012 г.), «Проблемы развития современной экономики» (г. Ставрополь, Центр научного знания «Логос», 2012 г.), «The genesis of genius» Международный научно-практический конгресс (г. Женева (Швейцария), 2014 г.), «Современная экономика и управление: подходы, концепции, модели» (г. Саратов, ССЭИ РЭУ им. Плеханова, 2014 г.).

Практическое внедрение модели и интегральной методики проведено на промышленном предприятии ЗАО «Челябинский завод металлоконструкций» и в учебном процессе НОУ ВПО «Русско-Британского Института Управления» при чтении курсов «Производственный менеджмент», «Управление операциями», «Основы управления проектами», «Проектный менеджмент», что подтверждается актом и справкой о внедрении.

По теме диссертации опубликовано 15 работ, общим объёмом 11,76 п.л. авторского текста, в том числе 8 статей в ведущих изданиях согласно перечня ВАК РФ, и авторская монография.

**Структура и объём диссертации.** Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения и списка литературы из 138 наименований и 16 приложений. Общее количество страниц машинописного текста 169 страниц, 20 рисунков и 25 таблиц.

**Во введении** представлена актуальность проблемы, определены цель, задачи объект и предмет исследования, дана характеристика научной новизны и

практической значимости работы, приведены методы исследования, выбрана методология исследования.

**В первой главе** «Теоретико-методологические положения и проблемы управления развитием промышленного предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик» рассмотрены сущность и особенности процессов управления. Проведён анализ методов управления и представлен процесс регулирования дисбаланса целевых характеристик как фактора устойчивого развития предприятия с применением специального механизма. Обоснована целесообразность и необходимость исследования проблемы управления на основе комплекса методов.

**Во второй главе** «Разработка методов управления развитием промышленного предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик» представлены методические положения по совершенствованию управления с использованием формируемого механизма. Определены критерии и показатели оценки качества и эффективности управления развитием. Предложены методика и алгоритм интегральной оценки качества и эффективности управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик с применением комплекса методов регрессионного анализа, верификации расчётных данных на основе содержательной оперативной оценки, анализа иерархий и нечётких множеств.

**В третьей главе** «Организационно-экономические основы реализации процессов управления развитием промышленного предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик» даны рекомендации по организации процесса снижения дисбаланса. Приведены результаты применения интегральной методики оценки качества и эффективности управления развитием предприятия по показателям дисбаланса на реальном промышленном предприятии. Представлена практическая матрица выбора стратегии развития предприятия в направлении повышения уровня баланса целевых характеристик, обосновывающая практические рекомендации по использованию результатов исследования.

**В заключении** приведены основные выводы и предложения, полученные в ходе диссертационного исследования.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Дополнены положения теории управления по решению задач оценки и регулирования параметров дисбаланса целевых характеристик предприятия, обеспечивающих его устойчивое развитие: предложены новые понятия «целевая характеристика предприятия», «дисбаланс целевых характеристик и его жизненный цикл», повышающие точность измерений; изменена трактовка понятия дисбаланса, отличающаяся от существующих его пониманием как недопустимой степени расхождения целевых характеристик предприятия и других заинтересованных сторон, нарушающей согласованность или компромисс межгрупповых и организационных интересов, необходимый для устойчивого развития предприятия; дополнена**

**классификация видов дисбаланса по признакам «низкий» уровень (консенсус интересов), «средний» (компромисс), «высокий» (дисбаланс), позволяющая разработать концептуальную модель процесса управления развитием предприятия по показателям дисбаланса и расширить границы применимости полученных на её основе результатов.**

В современных исследованиях остаются актуальными задачи совершенствования методов управления развитием предприятия по целям. Возникает необходимость в количественных оценках дисбаланса целевых характеристик. Она появляется при необходимости обеспечения устойчивого развития предприятия в условиях конкуренции, когда его цели и цели внутренних межгрупповых и внешних заинтересованных сторон противоречивы. Под такими сторонами в настоящем исследовании понимаются группы людей с общими интересами, которые образуют подсистемы или самостоятельные объекты, взаимодействующие с предприятием как целостной организационной системой.

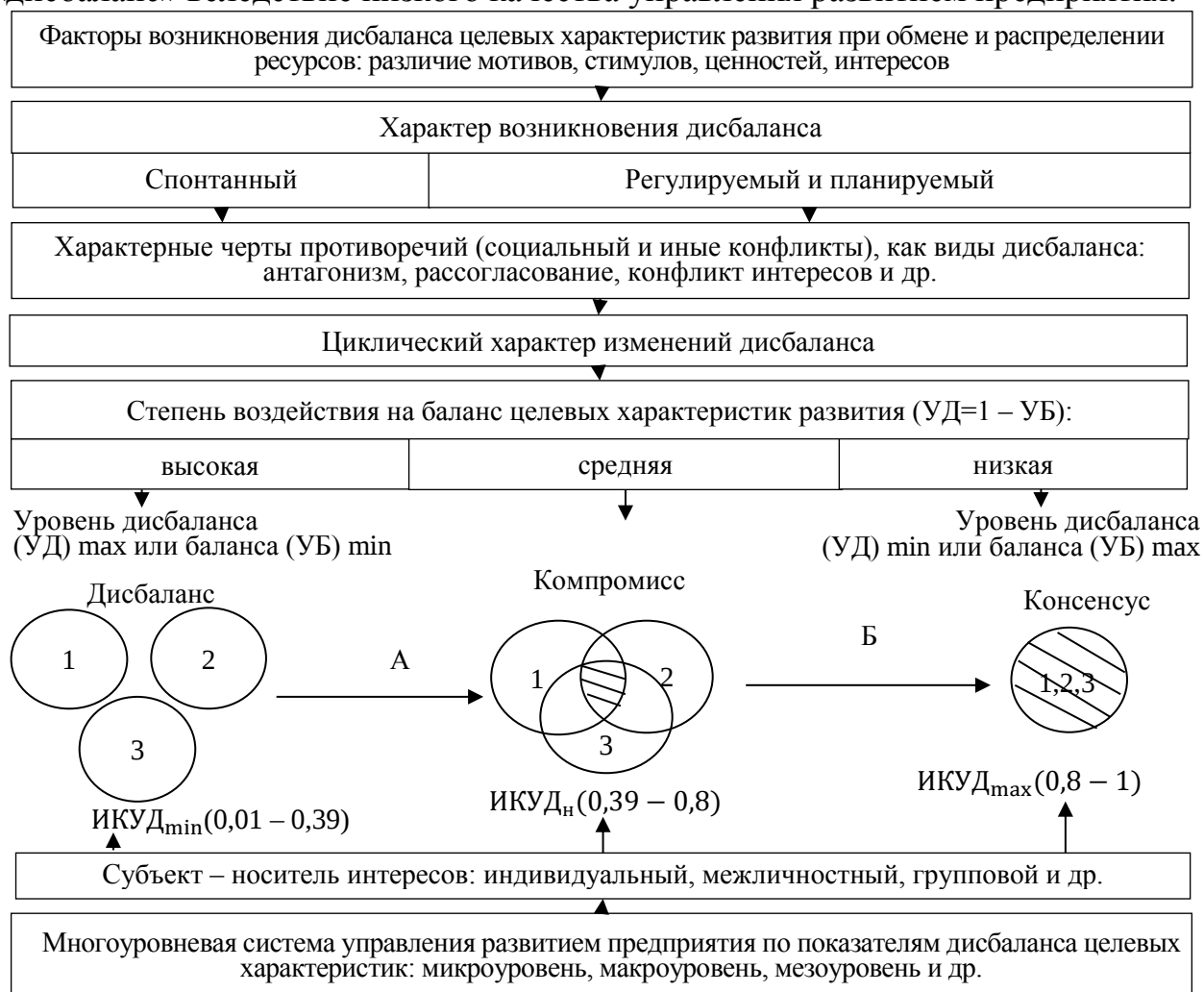
Для решения задач исследования предложено расширить трактовку понятия «цели» до комбинации «целевая характеристика» с учетом взаимообусловленности целей устойчивого развития и функций по снижению дисбаланса: это желаемое состояние качества и эффективности системы управления развитием предприятия в результате управляемого циклического процесса регулирования показателей применения функций управления для достижения целей устойчивого развития предприятия по показателям и критерию минимального дисбаланса целевых характеристик.

Нами также определено, что дисбаланс целевых характеристик – это недопустимая степень их расхождения на предприятии и у заинтересованных сторон от уровня их баланса, или согласованности интересов выходящих из зоны компромисса, необходимой для устойчивого развития и эффективного функционирования предприятия. Степень расхождения должна быть выражена в показателях качества управления развитием предприятия, учитывающих дисбаланс, отражающий дифференциацию межгрупповых и организационных интересов (мнений, целей, мотивов, ценностей и т.п.) и характеризующих их функций управления.

При анализе методов не выявлены классификации видов дисбаланса целевых характеристик, отвечающие целям исследования. Поэтому для более полного раскрытия сущности дисбаланса предложено дополнить их авторским признаком – «степень воздействия на баланс целевых характеристик» и видами дисбалансов – «низкая (консенсус интересов), средняя (компромисс), высокая (дисбаланс)». Представление о сути дисбаланса и необходимых процессах его регулирования дано в концептуальной модели процесса управления развитием по показателям дисбаланса (рис. 1). В работе используется соотношение понятий «уровень дисбаланса» (УД) и «уровень баланса» (УБ):  $УД = 1 - УБ$ .

Уровень дисбаланса целевых характеристик в начальной фазе цикла регулирования имеет максимальное значение (представлено на рис. 1 характеристиками низкой результативности процесса, когда круги 1,2,3 не пересекаются). При этом индекс качества управления развитием по показателям

дисбаланса минимален ИКУД<sub>min</sub> (0,01–0,39, в соответствии со шкалой Е. Харрингтона) и величины целевых характеристик находятся в зоне «дисбаланс» вследствие низкого качества управления развитием предприятия.



Обозначения:  – зона нормативного уровня дисбаланса; 1,2,3 – характеристики результативности механизма; ИКУД – индексы качества управления развитием по показателям дисбаланса от 0,01 до 1 по шкале Е. Харрингтона.

Рис. 1. Концептуальная модель процесса управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик

Зона компромисса, показанная частичным пересечением окружностей 1,2,3, представляет эффективное и практически приемлемое состояние баланса интересов. Для неё характерны условия взаимной договорённости внешних заинтересованных сторон и предприятия. Прямая связь «А» отражает процесс перехода системы управления предприятия из зоны дисбаланса в планово-нормативную зону компромисса целевых характеристик. Идеальная зона консенсуса в виде заштрихованной окружности 1,2,3 свидетельствует о недостижимо высоком уровне согласованности целевых характеристик (связь «Б»). Величина индекса качества управления развитием по показателям дисбаланса может меняться от минимального, или начального значения до нормативного ИКУД<sub>н</sub> (0,39-0,8), а затем до максимального ИКУД<sub>max</sub> (0,8-1). Для этого необходимо повысить качество и интенсивность применения функций управления развитием по показателям дисбаланса.

**2. На основе исследования генезиса существующих методов управления развитием по показателям дисбаланса, их анализа и классификации по авторским признакам определена степень соответствия возможностей теорий управления развитием потребностям практики управления. Обоснованы требования к комплексу методов и факторов управления развитием по показателям дисбаланса в циклической модели механизма управления, как альтернативного подхода к регулированию процессов. Использование предложенного механизма даёт возможность регулировать уровень дисбаланса в приемлемом диапазоне целевых характеристик, обеспечивающих компромисс межгрупповых и организационных интересов.**

На основе генезиса и анализа методов управления развитием по показателям дисбаланса выявлена степень соответствия их возможностей потребностям практики управления и целям исследования. Установлены требования к содержанию комплекса методов и функций регулирования дисбаланса. На этой основе разработана циклическая модель механизма управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик (рис. 2).



Рис. 2. Циклическая модель механизма управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик

В зависимости от учитываемых внешних и внутренних факторов механизм управления развитием предприятия по показателям дисбаланса может включать в себя различные элементы, операционные подсистемы и методы: выявление факторов дисбаланса; экспертная оценка факторов уровня дисбаланса целевых характеристик и другие. Под механизмом управления развитием по показателям

дисбаланса, таким образом, понимается: совокупность ресурсов, методов и функций управления, взаимодействующих в контуре с прямыми и обратными связями. Эффективность использования механизма выражается в снижении экономических потерь и рисков от запаздывания в реагировании на изменения факторов среды и целей развития. Главным результатом снижения дисбаланса методами повышения качества управления развитием предприятия ожидается его устойчивое состояние как целостной системы.

Необходимость дополнений теоретико-методических основ управления развитием определяет гипотезу исследования, которая формулируется следующим образом: повышение качества и эффективности управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик достижимо на основе комплекса методов регулирования дисбаланса, применением интегральной модели и методики оценки процессов регулирования в формируемом механизме.

**3. Дополнены принципы и функции управления, обосновывающие комплексный методический подход к повышению эффективности работы механизма управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик и обеспечивающие его снижение в предложенном жизненном цикле дисбаланса по критерию минимума. Использование механизма по этапам циклического повышения эффективности управления развитием предприятия в диапазоне изменения согласованности интересов «дисбаланс-компромисс-консенсус» позволяет изучить причинно-следственные связи в процессе регулирования дисбаланса и расширить перспективы практического использования теории на практике.**

Для эффективного функционирования предложенного механизма управления недостаточно общих и конкретных функций управления. Это вызвано универсальностью и всеобщностью направленности их действия на систему управления предприятия. Поэтому предлагаются следующие специальные функции управления развитием предприятия по показателям дисбаланса (СФУД) целевых характеристик, их дополняющие: формирование целевых характеристик по критериям уменьшения или сохранения дисбаланса (СФУД1); контроль изменений целевых характеристик (СФУД2); регулирование развития персонала в направлении минимизации дисбаланса личных целевых характеристик и целевых характеристик предприятия (СФУД3); формирование стратегии развития по критериям сохранения компромисса целевых характеристик или уменьшения их дисбаланса (СФУД4); координация базовых и специальных функций в выполнении процесса регулирования дисбаланса целевых характеристик (СФУД5); обеспечение направленности индивидуальных действий персонала и структурных подразделений на достижение и сохранения баланса целевых характеристик (СФУД6); формирование стиля лидерства, направленного на достижение баланса целевых характеристик (СФУД7); регулирование соответствия структур предприятия целям снижения дисбаланса целевых характеристик (СФУД8); регулирование соответствия целей развития предприятия и общества (СФУД9); регулирование дисбаланса финансовых характеристик (СФУД10). Функции регулируют межгрупповые и организационные интересы,

измеряемые совокупностью индексов качества управления развитием (ИКУД1...ИКУД10) и показателей применения функций (ЦХ1.1...ЦХ10.9).

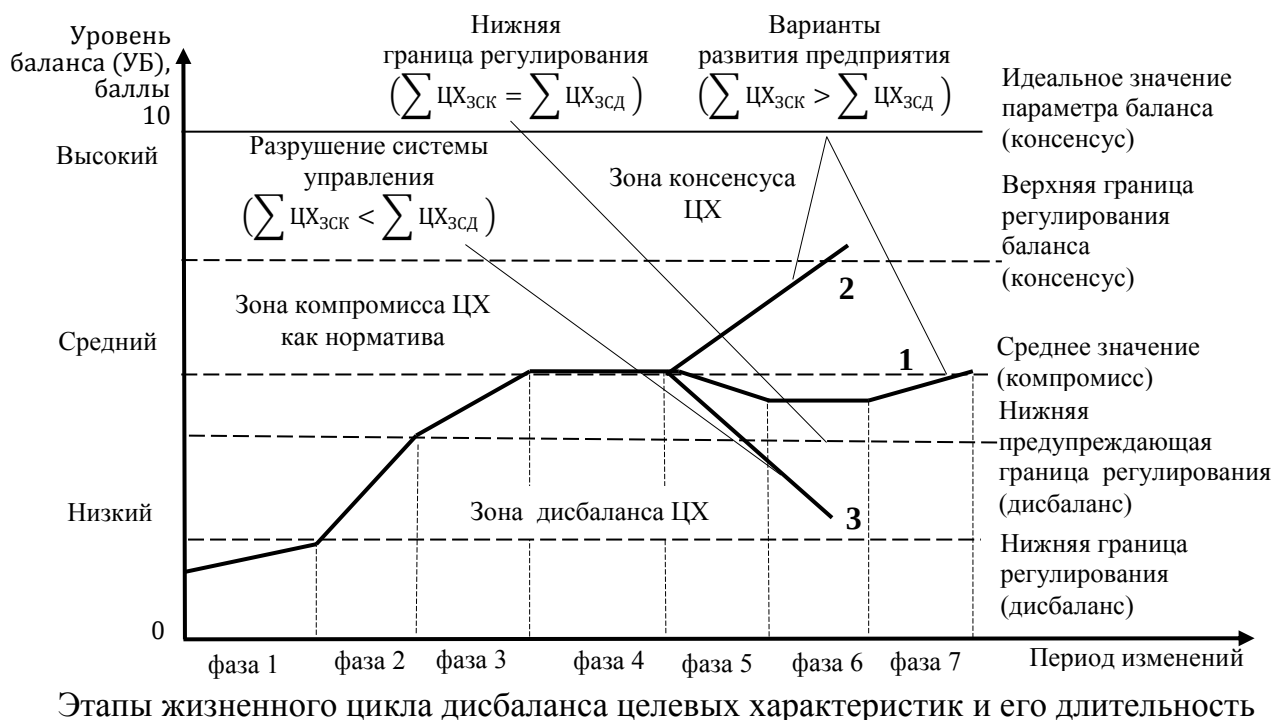
Для реализации концептуальной модели дополнены принципы формирования и функционирования механизма управления развитием по показателям дисбаланса целевых характеристик, основанные на законах теории организации. Дополнения принципов и методов основаны на предлагаемой концепции исследования (рис. 3). Концепция позволяет интегрировать совершенствуемые методы управления развитием предприятия в целостную систему научных подходов.



Рис. 3. Принципы и методы формирования механизма управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик

Для реализации принципов в эволюционных циклических процессах регулирования механизма нами предложен подход, основанный на понятии «жизненный цикл дисбаланса». Цикл определяется как период времени,

включающий основные этапы изменений дисбаланса целевых характеристик предприятия, оцениваемых показателем-свойством «уровень баланса» (УБ). На каждом этапе и фазе дисбаланса рекомендуются соответствующие методы (регрессионного анализа, верификация по содержательной оценке, анализа иерархий, нечётких множеств), которые взаимосвязаны в едином комплексе интегрального подхода. Сформулированная концепция и модель процесса управления развитием обосновывают гипотетический вид цикла (рис. 4).



|                                                                                     |                                                                               |                                      |                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 этап ЖЦД<br>формирование механизма управления развитием по показателям дисбаланса | 2 этап ЖЦД<br>разработка и внедрение специальных функций управления развитием | 3 этап ЖЦД<br>стабильность состояния | 4 этап ЖЦД<br>перепроектирование, структурное развитие либо разрушение системы управления предприятия |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Комплекс методов интегральной оценки качества и эффективности управления

|                              |                             |                        |                                |
|------------------------------|-----------------------------|------------------------|--------------------------------|
| Метод регрессионного анализа | Метод содержательной оценки | Метод анализа иерархий | Метод теории нечётких множеств |
|------------------------------|-----------------------------|------------------------|--------------------------------|

Рис. 4. Гипотетическое представление жизненного цикла дисбаланса целевых характеристик (ЦХ) и распределения методов оценки качества и эффективности по его этапам: 1 – стабильность; 2 – подъём; 3 – спад

**4. Определены критерий и показатели, позволяющие оценивать качество управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик: «уровень баланса», «индекс качества управления развитием по показателям дисбаланса», «показатели-факторы целевых характеристик» и использовать их для верификации расчётов по комплексу**

**экономико-математических методов интегральной оценки дисбаланса. Это позволяет изучать новые факторы и связи.**

Многокритериальность решаемых задач и специфика объекта, выявленные в исследовании, требуют разработки дополнительных оценочных показателей и необходимости верификации расчётов индексов качества с применением отличающихся методов (рис. 5).



Рис. 5.Верификация результатов оценки качества управления развитием предприятия

Показателями-результатами, или свойствами результативности процесса управления развитием предприятия являются уровень баланса и индексы качества управления развитием по показателям дисбаланса. Показателями-факторами, определяющими эти результаты, в исследовании определены целевые характеристики качества выполнения специальных функций управления. Цель и критерии повышения качества управления развитием предприятия по следующим показателям дисбаланса:  $УД \rightarrow \min$ ;  $ИКУД \rightarrow 1$ ;  $УБ \rightarrow 1$ .

Верификация целевых характеристик, полученных по модели регрессионного анализа, осуществляется при помощи содержательной оперативной оценки индексов уровня баланса ( $J_{УБ}$ ) и индексов качества ( $J_{ИКУД_i}$ ) по иной базе данных:

$$J_{УБ} = |ИКУД_{ср.ф} - ИКУД_{план}| / |ИКУД_{max} - ИКУД_{min}| \leq 1; \quad (1)$$

$$J_{ИКУД_i} = |ЦХ_{ср.фij} - ЦХ_{план.ij}| / |ЦХ_{maxij} - ЦХ_{minij}| \leq 1, \quad (2)$$

где  $ИКУД_{ср.ф}$ ,  $ИКУД_{план.}$ ,  $ИКУД_{max}$ ,  $ИКУД_{min}$  – среднее фактическое, плановое, максимальное и минимальное значение показателя индекса качества управления развитием по показателям дисбаланса;

$ЦХ_{ср.фij}$ ,  $ЦХ_{план.ij}$ ,  $ЦХ_{maxij}$ ,  $ЦХ_{minij}$  – среднее фактическое, плановое, максимальное и минимальное значение показателя целевой характеристики.

**5. Разработан алгоритм оценки качества и эффективности управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик, отличающийся модернизацией комплекса методов оценки и получением новых результатов: индексов качества управления развитием по показателям дисбаланса и уровня баланса с применением математического инструментария множественной линейной регрессии; возможности верификации полученных расчётных данных с использованием содержательных натуральных показателей оперативной оценки; выявление существенности экономических рисков ущербов от дисбаланса целевых характеристик методом анализа иерархий; определение эффективности управления с учётом экономических рисков и величины ущербов от дисбаланса с использованием теории нечётких множеств. Для рекомендаций по повышению уровня организации деятельности разработана матрица стратегий управления развитием предприятия по результатам оценки уровня баланса и качества управления, обосновывающая выбор стратегий повышения качества управления.**

Отличия методов и анализ их содержания определяют взаимосвязи в алгоритме исследования (рис. 6). Он реализует предложенный комплексный методический подход интегральной методики повышения качества и эффективности управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик.

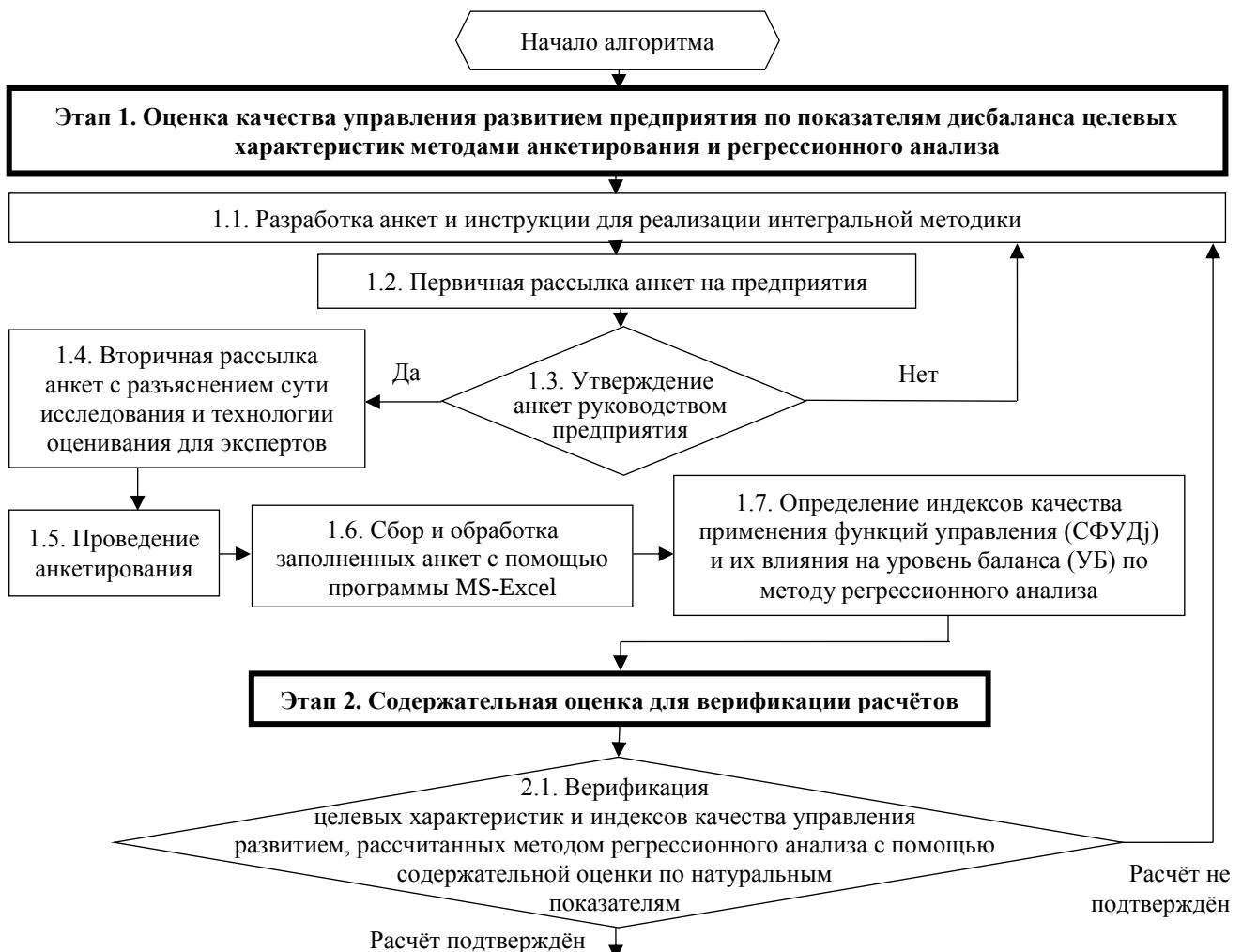




Рис. 6. Алгоритм оценки качества и эффективности управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик

В результате реализации 1 и 2 этапов алгоритма (рис. 6), при помощи методов анкетирования и регрессионного анализа определен показатель уровня баланса ( $УБ = Y_n$ ) как средневзвешенная величина из десяти характеристик  $S_i$  низкого или высокого уровня баланса ( $УБ_i = S_i$ ) по формуле:

$$Y_n = \sum S_i / n \times 10, \quad (3)$$

где  $S_i$  – показатели уровня баланса (данные анкеты 3), выставленные экспертами;  $n$  – число экспертов, 72 человека с учётом десяти оценок выставленных каждым экспертом.

Результирующее значение качества управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик (ИКУД) рассчитывается как средневзвешенная величина из десяти характеристик  $S_i$  низкого или высокого качества управления на базе полученных данных анкеты 2, по формуле 3. В данном случае  $Y_n = ИКУД$ , а  $S_i = ИКУД_i$ .

Средневзвешенные балльные оценки по формуле (3) составили: до формирования механизма и функций управления – ИКУД=2,95 балла, УБ=3,1 балла; на начальном этапе функционирования механизма и функций управления – ИКУД=4,7 балла, УБ=4,71 балла; на завершающем этапе – ИКУД=8 баллов, УБ=8,1 балла.

Верификация расчётных значений уровня баланса и индексов качества осуществлялась методом содержательной оперативной оценки с использованием формул (1) и (2). Например, для функции «формирование целевых характеристик по критериям уменьшения или сохранения дисбаланса» (СФУД1) методом множественной регрессии получен индекс качества (ИКУД1), равный 4 баллам. Верификация осуществляется по соотношениям таких натуральных показателей, как количество служебных записок, заявлений, приказов, измеряющих дисбаланс внутренних интересов подразделения и предприятия (таблица 1 пункт 1.2.1). Для этого они подсчитываются в диапазоне  $\{ЦХ_{\max}; ЦХ_{\min}\}$  при сопоставлении средних фактических и плановых значений.

Таблица 1

Показатели планирования и оценки качества выполнения специальных функций управления развитием по показателям дисбаланса (СФУД) (фрагмент)

| № п/п | Специальные функции управления развитием по показателям дисбаланса и индексов качества их выполнения (ИКУД) | Показатели оценки и планирования качества выполнения специальных функций управления развитием по показателям целевых характеристик, полученных методом регрессионного анализа | Натуральные показатели оценки качества выполнения специальных функций регулирования дисбаланса как целевых характеристик                                                                                                                                                   |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Формирование целевых характеристик по критериям уменьшения или сохранения дисбаланса (СФУД1-ИКУД1)          | 1.1.Степень стимулирования модернизации деятельности предприятия<br>1.2.Степень известности внутренних проблем подразделений менеджерам предприятия                           | 1.1.1.Количество вводимых и выводимых производственных мощностей (тыс.руб. или штук)<br>1.1.2.Физический износ оборудования (тыс.руб. или проценты)<br>1.2.1.Количество служебных записок, заявлений, приказов, связанных с внутренними проблемами подразделения (штук)... |
| ...   | ...                                                                                                         | ...                                                                                                                                                                           | ...                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Например, для объекта апробации ЗАО «Челябинский завод металлоконструкций» (ЧЗМК) по указанному показателю при параметрах  $ЦХ_{\max} = 150$  штук,  $ЦХ_{\min} = 10$  штук,  $ЦХ_{\text{ср.ф}} = 120$  штук и  $ЦХ_{\text{план}} = 70$  штук величина индекса качества выполнения СФУД1 составит в долях единицы:

$$J_{\text{ИКУД}_1} = [120 - 70]/[150 - 10] = 0,35.$$

После реализации процедуры нормирования полученная величина 0,35 долей единиц преобразована в соответствии с балльной системой оценивания в 3,5 балла. Таким образом, можно верифицировать целевые характеристики, полученные по модели регрессионного анализа при помощи содержательной оперативной оценки индексов. Низкое значение индекса качества характеризует высокий уровень дисбаланса целевых характеристик предприятия. Это обосновано существенными отличиями интересов менеджеров и персонала. Для их согласования использованы предложенные нами критерии выбора стратегий управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик на основе разработанной нами матрицы (рис. 7).

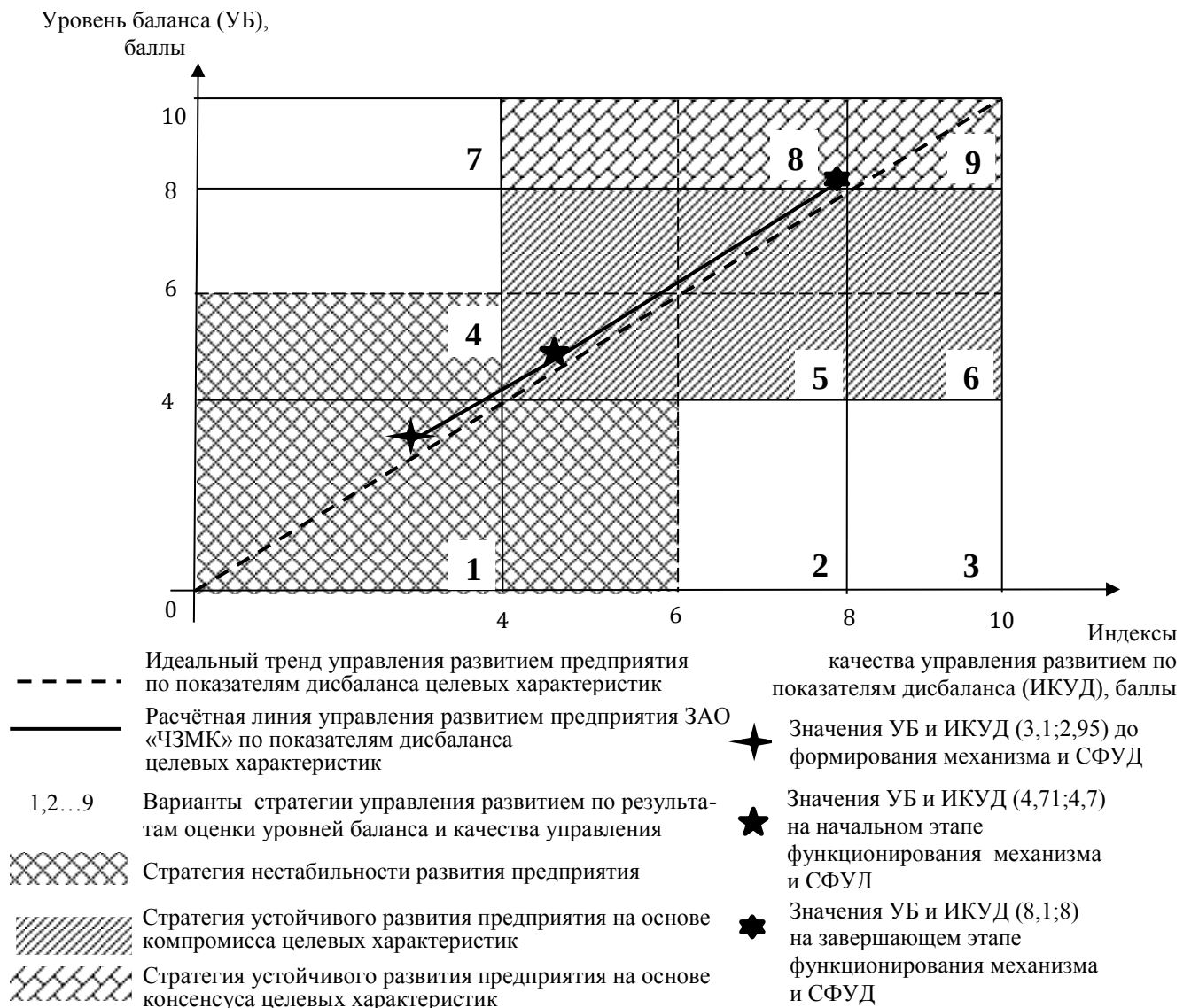


Рис. 7. Матрица выбора стратегии управления развитием по результатам оценки уровней баланса и качества управления на ЗАО «ЧЗМК»: СФУД – специальные функции управления развитием предприятия по показателям дисбаланса

Нестабильность развития предприятия характеризуется следующими показателями качества управления развитием:  $(1 < \text{УБ} < 4)$ ,  $(1 < \text{ИКУД} < 4)$ ;  $(1 < \text{УБ} < 4)$ ,  $(4 < \text{ИКУД} < 8)$ ;  $(1 < \text{УБ} < 4)$ ,  $(8 < \text{ИКУД} < 10)$ ;  $(4 < \text{УБ} < 8)$ ,  $(1 < \text{ИКУД} < 4)$ ;  $(8 < \text{УБ} < 10)$ ,  $(1 < \text{ИКУД} < 4)$  (квадрант 1,2,3,4 и 7). Устойчивость развития предприятия на основе компромисса целевых характеристик на условиях:  $(4 < \text{УБ} < 8)$ ,  $(4 < \text{ИКУД} < 8)$ ;  $(4 < \text{УБ} < 8)$ ,  $(8 < \text{ИКУД} < 10)$  (квадрант 5 и 6). Устойчивость развития предприятия на основе консенсуса целевых характеристик на условиях:  $(8 < \text{УБ} < 10)$ ,  $(4 < \text{ИКУД} < 8)$ ;  $(8 < \text{УБ} < 10)$ ,  $(8 < \text{ИКУД} < 10)$  (квадрант 8 и 9).

Этапу формирования механизма и функций управления (при  $\text{УБ}=3,1$  балла и  $\text{ИКУД}=2,95$  балла) соответствует стратегия нестабильности развития предприятия (квадрант 1).

На начальном этапе функционирования механизма и функций управления при реализации проекта «модернизация основных производственных фондов» («МОПФ») целесообразна стратегия устойчивого развития предприятия на основе компромисса целевых характеристик (квадрант 5) при  $\text{УБ}$  и  $\text{ИКУД}$  (4,71; 4,7). Её реализация дала положительный результат совершенствования качества управления развитием предприятия по показателям дисбаланса: прирост балльной оценки  $\text{УБ}$  на 1,6 балла.

На завершающем этапе реализации проекта «МОПФ» выбран долгосрочный подход развития по показателям дисбаланса с применением стратегии устойчивого развития предприятия на основе компромисса целевых характеристик (квадрант 8, 9) при  $\text{УБ}$  и  $\text{ИКУД}$  (8; 8,1). Получен более значимый результат процесса управления развитием предприятия по показателям дисбаланса: прирост  $\text{УБ}$  на 3,29 балла в результате функционирования предложенного механизма и применения функций управления.

Линия идеального тренда управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик образована координатами  $\text{УБ}$  и  $\text{ИКУД}$ , находящихся в полях матрицы квадрантов 1, 5 и 9. Линия идеального тренда характеризует максимальную направленность стратегии на достижение цели устойчивого развития предприятия. Это даёт возможность оценить степень отклонения расчётного тренда от идеального. Полученный результат соответствует гипотезе исследования.

На 3 этапе алгоритма предлагается выбрать методы снижения величины экономических рисков ущерба от дисбаланса в проекте «МОПФ» с учётом выбранной стратегии развития, соответствующей определённому квадранту приведённой матрицы:

- 1) «передача потерь» – квадрант 5 и 6 матрицы на рис. 7;
- 2) «распределение потерь» – квадранты 5 и 6;
- 3) «удержание потерь» – квадранты 1,2,3,4, и 7;
- 4) «сокращение потерь» – квадранты 5 и 6;
- 5) «поглощение потерь» – квадранты 8 и 9;
- 6) «упразднение потерь» – квадранты 1,2,3,4, и 7.

Для реализации методов предложены организационные мероприятия и специальные функции управления (таблица 2).

Таблица 2

Методы и мероприятия снижения экономических рисков ущербов от дисбаланса (ЭРУД) проекта «МОПФ» на ЗАО «ЧЗМК» с использованием специальных функций управления (фрагмент)

| Вид ЭРУД проекта «МОПФ»                                                                                                       | Методы снижения ЭРУД проектом «МОПФ» | Предлагаемые мероприятия по снижению уровня ЭРУД при реализации проекта «МОПФ» на ЗАО «ЧЗМК»                                          | Ответственные службы за реализацию предлагаемых методов и мероприятий | Применение специальных функций управления развитием по показателям дисбаланса (СФУД) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| ЭРУД2.2 – ошибка оценки текущих затрат в результате высокого уровня дисбаланса целевых характеристик менеджеров и предприятия | Сокращение потерь                    | Контроль текущих затрат в соответствии с финансовым планом проекта с привлечением службы экономической безопасности                   | Финансовая                                                            | СФУД 1,2,4,10                                                                        |
| ЭРУД2.4 – ошибки планирования по причине низкой согласованности целевых характеристик менеджеров и предприятия                | Сокращение потерь                    | Проведение официальных совещаний с привлечением первых лиц заинтересованных сторон для совместной разработки плана реализации проекта | Аппарат управления                                                    | СФУД 2,4,8                                                                           |
| ...                                                                                                                           | ...                                  | ...                                                                                                                                   | ...                                                                   | ...                                                                                  |

На 4 этапе выполнения алгоритма появляется возможность стоимостной оценки рисков проекта «МОПФ» на ЗАО «ЧЗМК» от дисбаланса целевых характеристик методами теории нечётких множеств с учётом значения весового коэффициента (таблица 3).

Таблица 3

Результаты стоимостной оценки экономических рисков ущербов от дисбаланса (ЭРУД) и ожидаемого дохода от реализации проекта «МОПФ» на ЗАО «ЧЗМК» с учётом весового коэффициента (фрагмент)

| Вид ЭРУД проекта «МОПФ»                                                                        | Содержание частных ЭРУД проекта «МОПФ» на предприятии ЗАО «ЧЗМК»                                                    | Значение весового коэф-та | Обобщённая оценка ЭРУД <sub>i</sub> , руб. |                   |                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------|-------------------|---------------------|
|                                                                                                |                                                                                                                     |                           | ЭРУД <sub>min</sub>                        | ЭРУД <sub>н</sub> | ЭРУД <sub>max</sub> |
| ЭРУД2.2                                                                                        | Ошибка оценки текущих затрат в результате высокого уровня дисбаланса целевых характеристик менеджеров и предприятия | 0,8                       | 3 128 096                                  | 6 480 811         | 10 565 664          |
| ЭРУД2.4                                                                                        | Ошибки планирования по причине низкой согласованности целевых характеристик менеджеров и предприятия                | 0,8                       | 3 168 088                                  | 3 384 045         | 4 712 062           |
| ...                                                                                            | ...                                                                                                                 | ...                       | ...                                        | ...               | ...                 |
| Нечёткая интегральная оценка возможного ЭРУД (среднее значение), руб.                          |                                                                                                                     | X                         | <b>1 101 159</b>                           | 1 765 781         | <b>2 593 554</b>    |
| Нечёткая оценка чистого дисконтированного дохода (ЧДД), руб.                                   |                                                                                                                     | X                         | 19 125 013                                 | 21 800 659        | 24 387 059          |
| Нечёткая оценка итогового дохода реализации проекта с учётом ЭРУД (ЧДД <sub>ЭРУД</sub> ), руб. |                                                                                                                     | X                         | 18 023 854                                 | 20 034 878        | 21 793 505          |

На основе стоимостной оценки рисков ущербов можно оценить экономическую эффективность механизма управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик на 5 этапе алгоритма. Для этого рассчитывается итоговый доход от реализации проекта «МОПФ», как разность сумм нечёткой оценки возможного экономического риска ущерба от дисбаланса и нечёткого числа оценки чистого дисконтированного дохода (в таблица 3). Возможны крайние варианты оценки рисков: при УБ=10 баллам сумма рисков проекта составит минимальное значение 1 101 159 руб. Это максимальное значение параметра баланса в зоне консенсуса; при УБ=1 баллу сумма рисков проекта составит максимальное значение 2 593 554 руб. Это минимальное значение параметра баланса в зоне дисбаланса.

Таким образом, чем выше оценка уровня баланса на предприятии, тем меньше величина суммы потерь, связанная с наступлением рисков проекта. Диапазон регулирования дисбаланса целевых характеристик принят в интервал {1 101 000 – 2 593 000}. Ожидаемые экономические эффекты реализации проекта «МОПФ» на ЗАО «ЧЗМК» (от максимальной величины рисков) составили: до формирования механизма и функций управления 463 520 руб., на начальном этапе 703 732 руб.; на завершающем этапе 1 209 520 руб. Оценки всех этапов алгоритма определили рекомендации по реализации эффективных стратегий на предприятии ЗАО «ЧЗМК» по проекту «МОПФ» (таблица 4) в направлениях повышения качества управления.

Таблица 4

Ожидаемый результат применения стратегий и рекомендации по выбору эффективных стратегий повышения качества управления развитием на предприятии ЗАО «ЧЗМК» по реализации проекта «МОПФ» (фрагмент)

| Наименование стратегий управления                                                      | Ожидаемый результат применения стратегии |                            | Рекомендации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                        | Повышение качества управления            | Экономический эффект, руб. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Стратегия нестабильности развития предприятия                                          | УБ (1-4)<br>ИКУД (1-4)                   | 463 520                    | 1.Применение мер, направленных на поддержание стабильности доходов предприятия.<br>2.Применение традиционных методов управления персоналом, в большей степени административных и экономических и т.д.                                                                                                                                                 |
| Стратегия устойчивого развития предприятия на основе компромисса целевых характеристик | УБ (4-8)<br>ИКУД (4-8)                   | 703 732                    | 1.Развитие и поддержание дисбаланса целевых характеристик предприятия и заинтересованных сторон в зоне допустимых значений «компромисс-консенсус».<br>2.Использование механизма управления по показателям дисбаланса. При необходимости, изменение и адаптация механизма к новым условиям и требованиям внешней и внутренней среды предприятия и т.д. |
| Стратегия устойчивого развития предприятия на основе консенсуса целевых характеристик  | УБ (8-10)<br>ИКУД (8-10)                 | 1 209 520                  | 1.Использование интегральной методики оценки качества и эффективности управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик.<br>2.Ликвидация издержек предприятия, связанных с дисбалансом, для сохранения консенсуса целевых характеристик и т.д.                                                                         |

Таким образом, можно сделать вывод, что разработка и функционирование механизма и функций управления, реализация стратегий в предложенном комплексе мероприятий повышает эффективность управления по показателям дисбаланса целевых характеристик в направлении достижения или сохранения устойчивого развития промышленного предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результатами диссертационного исследования явились следующие:

1. Предложены новые понятия «целевая характеристика предприятия», «дисбаланс целевых характеристик и его жизненный цикл». Дополнена классификация видов дисбаланса. Разработана концептуальная модель процесса управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик.
2. Разработана циклическая модель механизма управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик.
3. Дополнены принципы и функции управления, обосновывающие комплексный методический подход к повышению эффективности работы механизма управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик.
4. Определены критерии и показатели, позволяющие оперативно оценивать качество управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик в содержательно-аналоговом режиме.
5. Разработан алгоритм оценки качества и эффективности управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик, основанный на интегральном методе.
6. Для рекомендации по повышению уровня организации деятельности разработана матрица стратегий управления развитием предприятия по результатам оценки уровня баланса и качества управления, обосновывающая выбор стратегий повышения качества управления.

### ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

#### Статьи в научных изданиях, определённых ВАК РФ

1. Алабугин, А.А. Методы управления ресурсосберегающим развитием предприятия по факторам дисбаланса формирования культуры безопасности жизнедеятельности / А.А. Алабугин, Е.В. Спиридонова, **Д.А. Шагеев** // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2013. – Т.7. – №4. – С.65 – 72 (0,55 п.л., авторских 0,18 п.л.)
2. Алабугин, А.А. Оценка качества управления дисбалансом целевых характеристик развития предприятия / А.А. Алабугин, **Д.А. Шагеев** // Вестник Челябинского государственного университета. Серия «Экономика». – 2013. Вып. 40. – №8 (299). – С. 107 – 113 (0,6 п.л., авторских 0,4 п.л.)
3. Алабугин, А.А. Концептуальные основы управления дисбалансом целевых характеристик развития социально-экономических систем / А.А. Алабугин, **Д.А. Шагеев** // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2013. – Т.7. – №2. – С. 109 – 115 (0,47 п.л., авторских 0,31 п.л.)
4. Шагеев, Д.А. Методика интегральной оценки качества и эффективности управления дисбалансом целевых характеристик развития предприятия / **Д.А. Шагеев** // Научно-практический и информационно-аналитический сборник «Финансовая аналитика: проблемы и решения». – 2014. – Вып. 3(189). – С. 37 – 47 (0,94 п.л.)
5. Шагеев, Д.А. Сущность, понятия управления дисбалансом целевых характеристик устойчивого развития и классификация его видов / **Д.А. Шагеев** // European Social Science Journal (Европейский журнал социальных наук). – 2014. – Т.1. – №1. – С.350 – 356 (0,47 п.л.)
6. Шагеев, Д.А. Методические положения и факторы управления дисбалансом целевых характеристик развития с использованием специального

механизма / Д.А. Шагеев // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2014. – Т.8, №1. – С.93 – 100 (0,49 п.л.)

7. Алабугин, А.А. Оценка экономических рисков ущербов от дисбаланса целевых характеристик методом анализа иерархий на промышленном предприятии / А.А. Алабугин, Д.А. Шагеев // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2014. – Т.8, №2. – С.56 – 65. (0,8 п.л., авторских 0,5 п.л.)

8. Шагеев, Д.А. Оценка экономической эффективности применения механизма управления развитием предприятия по показателям дисбаланса целевых характеристик / Д.А. Шагеев // European Social Science Journal (Европейский журнал социальных наук). – 2014. – Т.1. – №5. – С.526 – 537 (0,8 п.л.)

### **Монографии**

9. Алабугин, А.А. Управление развитием промышленного предприятия по показателям дисбаланса межгрупповых и организационных интересов: теория и практика: монография / А.А. Алабугин, Д.А. Шагеев. – Челябинск: Изд-во НОУВПО РБИУ, 2014. – 236 с. (9,5 п.л., авторских 4,75 п.л.)

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

10. Шагеев, Д.А. Регулирование дисбаланса целевых характеристик развития промышленных предприятий / Д.А. Шагеев // Социально-экономические и гуманитарные приоритеты развития России: сборник научных трудов по материалам XXVIII Международной научно-практической конференции: в 2 ч. Часть 2. – Уральский социально-экономический институт (ф) ОУП АТиСО. – Челябинск, 2011. – С. 58 – 65 (0,33 п.л.)

11. Шагеев, Д.А. Генезис теории и понятий регулирования дисбаланса целевых характеристик развития / Д.А. Шагеев // Проблемы развития современной экономики: сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции. – Ставрополь: Центр научного знания «Логос», 2012. – С. 226 – 233 (0,55 п.л.)

12. Шагеев, Д.А. Регулирование дисбаланса целевых характеристик развития предприятия методами теории заинтересованных сторон / Д.А. Шагеев // Актуальные проблемы экономики современной России: сборник научных трудов по материалам VIII Международной научно-практической конференции: в 2 ч. / Приволжский научно-исследовательский центр научно – издательский центр «КОЛЛОКВИУМ». – Йошкар-Ола: Коллоквиум, 2012. – С. 32-39 (0,37 п.л.)

13. Шагеев, Д.А. Регулирование дисбаланса целевых характеристик развития методами теории управления / Д.А. Шагеев // Проблемы экономики и современного менеджмента: сборник научных трудов по материалам Международной заочной научно-практической конференции / НП «Сибирская ассоциация консультантов». – Новосибирск: ЭКОР-книга, 2012. – С. 59 – 68 (0,45 п.л.)

14. Алабугин, А.А. Анализ классификации и выбор методов управления дисбалансом целевых характеристик устойчивого развития предприятия / А.А. Алабугин, Д.А. Шагеев // Международный научно-практический конгресс “The genesis of genius”, научно-периодическое профессиональное издание. Том 2. – отд. ред.: г.Женева (Швейцария), г.Минск (Республика Беларусь) и др., 2014. – С. 69 – 80 (0,69 п.л., авторских 0,44 п.л.)

15. Шагеев, Д.А. Оценка дисбаланса межгрупповых и организационных интересов по факторам устойчивого развития / Д.А. Шагеев // Современная экономика и управление: подходы, концепции, модели: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции / ССЭИ РЭУ им. Плеханова. – Саратов: ИЦ «Наука», 2014 г. – С. 307 – 320 (0,78 п.л.)