

*На правах рукописи*



**Оглоблин Владимир Александрович**

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДЕРНИЗАЦИИ  
ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ  
МЕНЕДЖМЕНТА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

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

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Иркутск – 2022 г.

Работа выполнена на кафедре отраслевой экономики и управления природными ресурсами ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет»

Научный руководитель:

**Соколова Лариса Георгиевна,**  
доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры «Государственного  
управления и управления человеческими  
ресурсами» ФГБОУ ВО «Байкальский  
государственный университет», г. Иркутск

Официальные оппоненты:

**Фокина Дарья Александровна**  
доктор экономических наук, доцент, доцент  
кафедры «Информатика» ФГБОУ ВО  
«Российский экономический университет  
имени Г.В. Плеханова», г. Москва

**Берегова Галина Михайловна**  
кандидат экономических наук, профессор,  
профессор кафедры «Менеджмент» ФГБОУ  
ВО «Иркутский национальный  
исследовательский технический  
университет», г. Иркутск

Ведущая организация

**ФГБУН Институт экономики и  
организации промышленного  
производства СО РАН, г. Новосибирск**

Защита состоится 31.05.2022 в 10 :00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.070.05 на базе Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Байкальский государственный университет» по адресу: 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, корпус 2, ауд. 2-301.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке БГУ по адресу: 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, корпус 2, ауд. 101 и на сайте: <http://dissovet.bgu.ru>.

Автореферат диссертации и сведения о защите размещены 23.03. 2022 г. на сайте ВАК Минобрнауки РФ (<http://vak.edgov.ru>) и на официальном сайте ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет» (<http://dissovet.bgu.ru>).

Отзывы на автореферат присылать по адресу: 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, БГУ, ученому секретарю диссертационного совета Д 212.070.05.

Автореферат разослан \_\_\_\_\_ 2022 г.

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



О.В. Чистякова

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В современных условиях одним из ведущих направлений повышения ВВП РФ является комплексное и системное развитие промышленности. На практике это сводится к применению методов и инструментария менеджмента, повышающих эффективность деятельности промышленного предприятия. Внедрение современных инструментов управления предприятием оказывает влияние на систему оценки деятельности менеджмента, изменяя критерии и показатели эффективности и результативности.

Исторически сложившаяся система управления промышленными предприятиями в России предусматривала двухуровневую систему со стратегическим планированием в министерствах и ведомствах и выполнением оперативной деятельности промышленными предприятиями. Централизация стратегического планирования привела к тому, что промышленные предприятия в настоящее время не имеют органов управления, отвечающих за их перспективное развитие. Современная система менеджмента продолжает выполнять функции оперативной деятельности. Это не способствует комплексному решению стратегических проблем и обуславливает необходимость модернизации организационно-экономического инструментария менеджмента промышленных предприятий.

Несмотря на то, что методическая и научно-теоретическая база для проведения оценки эффективности и результативности деятельности менеджмента практически сформирована и, проводится с использованием финансово-экономических показателей, характеризующими итоги работы предприятия в целом, в существующих научных работах отечественных авторов недостаточно внимания уделено разработке системы показателей ориентированных не на характеристику оперативного управления, направленного на увеличение объема выпуска продукции, а на достижение стратегических целей его развития.

Целесообразность разработки использования новых инструментов и методов менеджмента промышленных предприятий, ориентированных на достижение стратегических целей предприятия и эффективное осуществление оперативного управления требует теоретико-методического обоснования изменения организационно-экономического инструментария менеджмента в условиях рыночной экономики и пересмотра методических подходов к оценочным критериям и показателям.

Это обуславливает актуальность темы настоящего диссертационного исследования, решение поставленных теоретических задач имеет непосредственное практическое значение.

**Степень научной разработанности проблемы.** При исследовании вопросов, касающихся терминологической базы понятий «менеджмент» и «управление» с точки зрения их отличительных особенностей по выполняемым

функциям были использованы труды таких отечественных и зарубежных ученых, как М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Е. Е. Вершигора, В. В. Глухов, Б. В. Прыкин, В. И. Королев, Р. Н. Костромин, П. П. Табурчак, Р. А. Тъетар, П. Ф. Друкер, Н. А. Кислякова, М. Коултер, С. Роббинс, А. В. Самаруха, Д. В. Бородин, О. С. Виханский, И. Н. Герчикова, А. И. Наумов и др.

При рассмотрении проблем, касающихся взаимосвязи степени эффективности менеджмента с используемым видом организационной структуры в рыночных условиях, автор опирался на работы следующих ученых: М. П. Фоллет, Л. Г. Соколова, М. Портер, Е. А. Резник, Ф. Котлер, В. П. Белова, Э. М. Коротков, Р. А. Фатхутдинов, А. И. Шинкевич и др.

При анализе применяемого инструментария менеджмента и его недостатков в деятельности промышленного предприятия были использованы научные работы авторов: Г. Хэмел, Дж. Гибсон, Д. Иванцевич, Д. Донелли, П. Друкер, Н. Г. Кузнецова, И. Ю. Солдатова, Е. П. Третьякова.

Для модернизации организационно-экономического инструментария менеджмента промышленных предприятий необходим анализ способов оценки современной системы менеджмента. При их рассмотрении автор опирался на работы П. Друкера, Дж. Гибсона, Д. Иванцевича, Д. Донелли, И.Н. Голоскова, Г. Я. Беляковой, М. И. Тертышника, О. В. Чистяковой, Р. Каплана, Д. Нортон, Х. Фридага, В. Шмидта, И. Е. Мизиковского, И. Н. Баранова, Г. Хэмела и др.

Следует отметить, что до настоящего времени недостаточно изученными в научно-исследовательской литературе и методически разработанными остаются вопросы по совершенствованию инструментария менеджмента промышленных предприятий. Значительная часть работ направлена на изучение вопросов теоретического обоснования понятий и терминов, принципов и методов организации управления. Таким образом, проблемы разработки инструментария менеджмента промышленных предприятий, организационно-экономических факторов формирования и использования организационной структуры, организация труда менеджеров, вопросы оценки и мотивации их деятельности необходимы для ведения рациональной промышленной политики.

Актуальность и практическая значимость указанных проблем для социально-экономического развития Российской Федерации обусловили выбор темы, цели и задач диссертационного исследования.

**Научная гипотеза** исследования заключается в том, что достижение стратегических целей промышленным предприятием способствует повышению его экономической эффективности, что возможно при условии модернизации системы менеджмента путем внедрения нового инструментария (комплексной функции менеджмента), изменения организационной структуры и добавлением к оценке выполнения функций показателей в контексте теории систем.

**Объект исследования** – организационная система менеджмента по достижению стратегических целей на промышленных предприятиях.

**Предмет исследования** – инструментарий менеджмента промышленных предприятий по достижению стратегических целей.

**Цель диссертационного исследования** состоит в теоретическом обосновании и разработке методических положений модернизации организационно-экономического инструментария менеджмента промышленных предприятий в достижении стратегических целей при хозяйствовании в рыночных условиях.

Для достижения поставленной цели в работе определены следующие **задачи**:

- исследовать теоретические подходы к современному определению понятия «менеджмент» и «управление» промышленных предприятий, уточнить их сущность, определив границы выполняемых функций;

- рассмотреть выполнение функций менеджмента с точки зрения достижения стратегических целей промышленного предприятия, разработать модель формирования группы функций, выполняемых менеджментом на современном промышленном предприятии, обеспечивающих связь текущей деятельности менеджеров и достижение стратегических целей промышленного предприятия;

- выявить и изучить недостатки существующих методических подходов к использованию инструментария менеджмента с точки зрения достижения стратегических целей организации для используемой линейно-функциональной организационной структуры промышленных предприятий и разработать предложения по ее модернизации;

- проанализировать действующий инструментарий менеджмента, выявить его недостатки, отрицательно сказывающиеся на достижении стратегических целей и разработать предложения по его совершенствованию на примере угледобывающего предприятия Восточной Сибири – ООО «Компании «ВостСибуголь»;

- предложить методический подход к формированию инструментария менеджмента промышленных предприятий по проектированию, реализации и оценке комплексных функций менеджмента;

- разработать методические рекомендации, позволяющие рассчитать показатели эффективности и результативности менеджмента по реализации предложенного инструментария и апробировать их применение на примере угледобывающего предприятия – к ООО «Компании «ВостСибуголь».

**Область исследования** соответствует паспорту специальности ВАК Минобрнауки РФ 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями – комплексами: промышленность)», п. 1.1.13 Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов.

**Теоретической базой диссертационного исследования** послужили научные труды российских и зарубежных ученых в области менеджмента

промышленных предприятий, стратегического планирования, оценки эффективности менеджмента с точки зрения достижения стратегических целей в условиях использования линейно-функциональной организационной структуры и минимизации издержек на текущую управленческую деятельность.

**Методологической основой исследования** является комплекс общенаучных методов познания, включающий анализ и синтез, абстрагирование и идеализацию, аналогию и моделирование, специальные методы: сравнительный и статистический анализ, формально-логический, функциональный и процессный подход к исследованию, а также методы изучения документации и информационных материалов, методы управленческого анализа, такие как: диаграмма Исикавы, структурный анализ, целевой анализ, функциональный анализ, а также системный подход, экспертные методы (наблюдение, беседа, анкетирование, ранжирование, балльный) и др.

**Информационную базу исследования** составили законодательные и нормативно-правовые акты федеральных органов государственной власти; основные программные документы угольной промышленности («Программа долгосрочного развития угольной промышленности России на период до 2030 года»); локальные нормативные акты ООО «Компании «Востсибуголь»; информационные и аналитические материалы Федеральной службы государственной статистики. В работе также использованы аналитические материалы, монографии, статьи, содержащиеся в периодических изданиях, эмпирические данные, полученные в ходе исследования.

**К числу наиболее значимых, полученных лично автором, научных результатов, отвечающих критериям новизны, следует отнести:**

– уточнены определения понятий «менеджмент» и «управление» промышленного предприятия, как нетождественных терминов, обоснованные разными границами выполняемых ими функций. Новизна данных определений заключается в том, что автор выделил две группы функций, выполняемых менеджментом на современном промышленном предприятии: обеспечивающие функционирование системы менеджмента и влияющие на решение стратегических задач организации, реализующихся ранее в системе управления. Это позволит совместить определение эффективности менеджмента промышленного предприятия как по оценке результатов управления по финансово-экономическим показателям деятельности по решению стратегических задач, так и по функционированию системы по решению оперативных задач менеджмента (гл. 1, разд. 1.1, с. 13 – 26);

– введено авторское определение «комплексная функция», которая образуется набором линейных функций, выполняемых менеджментом, направленная на достижение стратегических целей, позволяющая использовать предложенные оценочные критерии определения эффективности деятельности для разработки мероприятий по совершенствованию менеджмента промышленного предприятия. Разработана модель формирования комплексной

функции, обеспечивающая связь текущей деятельности менеджеров с достижением стратегических целей промышленного предприятия (гл. 2, разд. 2.1, с. 53 – 58, разд. 2.2, с. 58 – 59);

– предложено использование комплексных функций менеджмента, как инструмента, обеспечивающего выполнение стратегических задач промышленного предприятия, что оказывает влияние на изменение организационной структуры, порядка работы менеджеров и смены целевого подхода к оценке менеджмента на подход в контексте теории систем на основании определения факторов, негативно влияющих на достижение стратегических целей промышленного предприятия: использование линейно-функциональной организационной структуры; отсутствие связи линейных функций менеджмента со стратегическими целями промышленного предприятия; целевой подход к оценке менеджмента (гл. 1, разд. 1.3, с. 36 – 40);

– выявлены недостатки действующего инструментария менеджмента промышленного предприятия, на основе проведенного структурного, целевого и функционального анализа деятельности менеджмента, а именно: несовпадение главной цели с главной задачей системы управления предприятием и высокая степень централизации организационной структуры. Разработанные предложения ориентированы на целенаправленную деятельность по стратегическому развитию предприятия. Научная новизна заключается в использовании комплексных функций, направленных на обеспечение стратегических целей промышленного предприятия и внесение элементов матричной структуры в линейно-функциональную организационную структуру промышленного предприятия (гл. 1, разд. 1.2, с. 30 – 35);

– предложен авторский методический подход к формированию инструментария менеджмента промышленных предприятий, нацеленного на его стратегическое развитие. Разработанный подход отличается от существующей модели введением алгоритма проектирования комплексной функции менеджмента и формализацией процесса оценки выполнения комплексных функций, влияющих на решение стратегических задач промышленного предприятия и линейных функций показателями эффективности и результативности, а не только по финансово-экономической деятельности (гл. 2, разд. 2.2, с. 60 – 67, разд. 2.3, с. 70 – 78);

– разработана авторская методика определения эффективности и результативности менеджмента промышленных предприятий. Рассчитаны показатели эффективности и результативности менеджмента на примере крупнейшего угледобывающего предприятия Восточной Сибири – ООО «Компании «ВостСибуголь». Расчеты выявили недостаточно полное выполнение линейных функций, влияющих на решение стратегических задач промышленного предприятия. Научная новизна заключается в использовании показателей эффективности и результативности для оценки менеджмента промышленных

предприятий для принятия мер по его совершенствованию (гл. 3, разд. 3.2, с. 96 – 113, разд. 3.3, с. 123 – 128).

**Обоснованность и достоверность научных положений, выводов и рекомендаций** подтверждается использованием значительного перечня трудов российских и зарубежных авторов в области менеджмента промышленных предприятий; нормативно-правовых документов; официальных статистических данных.

**Научная и практическая значимость диссертационной работы.** Значимость результатов диссертационного исследования может рассматриваться в научном, практическом и учебно-образовательном аспектах.

В научном аспекте значимость диссертационного исследования заключается в изменении области оценки менеджмента с финансово-экономических показателей предприятия на показатели результативности и эффективности деятельности работника на основе использования определенного вида или набора функций, что дает возможность связать достижение стратегических целей предприятия с деятельностью менеджеров путем использования предложенной автором «комплексной функции» и применения подхода к оценке в контексте теории систем на основе разработанной методики.

Практическая значимость исследования заключается в расширении области использования критериев оценки менеджмента промышленных предприятий. Если ранее строился рейтинг предприятий по сфере деятельности, то теперь стало возможным определять качество менеджмента по интегральному коэффициенту и степени обеспеченности квалифицированными менеджерами предприятий отрасли (ротация, подготовка, повышение квалификации). Основные положения и результаты диссертационного исследования могут быть использованы промышленными предприятиями для модернизации организационно-экономического инструментария менеджмента.

В учебно-образовательном аспекте значимость результатов диссертационного исследования состоит в том, что они могут рассматриваться в качестве материалов при создании и преподавании в организациях высшего образования учебных курсов «Менеджмент», «Производственный менеджмент», «История и методология управления», «Управление проектами» и др., при повышении квалификации и переподготовки менеджеров промышленных предприятий.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные положения и результаты исследования были представлены и получили одобрение на: International scientific conference "Metrological support of innovative technologies - ICMSIT-2020" (Krasnoyarsk, март 2020 года), II международной научно-практической конференции «Машиностроение, инновационные аспекты развития» (Санкт-Петербург, март 2019 г.), международной научно-практической конференции «Евразийское сотрудничество: гуманитарные аспекты» (Иркутск, сентябрь 2017 г.), VI международной научно-практической конференции

«Научный диалог: Экономика и менеджмент» (Санкт-Петербург, 2017); международной научно-практической конференции «Научные преобразования в эпоху глобализации» (Уфа, 2017); международной научно-практической конференции «Новое слово в науке и практике» (Красноярск, 2016); международной научно-практической конференции «Новая наука: проблемы и перспективы» (Стерлитамак, 2016); международной научно-практической конференции «Роль инноваций в трансформации современной науки» (Казань, 2015); международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы науки на современном этапе развития» (Екатеринбург, 2015).

Результаты диссертационного исследования приняты к апробации и учету в практической деятельности научно-производственной фирмой ООО «Спирит» (справка о внедрении).

Теоретические положения применены при выполнении научно-исследовательской работы «Институциональная модернизация системы публичного управления» в 2021 г. (справка о внедрении).

Предложенные в исследовании материалы внедрены в учебный процесс для студентов ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет путей сообщения» (справка о внедрении).

**Публикации.** По результатам выполненного исследования опубликовано 22 работы общим объемом 9,6 (6,04 автор) печатных листа, в том числе 8 статей в ведущих научных рецензируемых изданиях, входящих в перечень ВАК Минобрнауки России, из них по теме диссертационного исследования 8.

**Структура и объем диссертационной работы.** Поставленные цель и задачи определили состав, структуру и логику диссертационного исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, изложенных на 149 страницах текста, содержит 26 рисунков, 27 таблиц. Список литературы содержит 151 наименование трудов отечественных и зарубежных авторов.

**Во введении** обоснованы актуальность темы диссертационного исследования, его предмет и объект, цели и задачи.

**В первой главе** «Концептуальные подходы к формированию организационно-экономического инструментария современной системы менеджмента промышленных предприятий» рассмотрены терминологические и деятельностные проблемы определения менеджмента промышленных предприятий, а также классификация функций менеджмента. Дано мнение об использовании на практике методического инструментария оценки деятельности системы менеджмента на примере ООО «Компания «Востсибуголь». Обоснована связь методов оценки функционирования системы менеджмента промышленных предприятий с их стратегическими целями.

**Во второй главе** «Методический инструментарий формирования и функционирования современной системы менеджмента промышленных

предприятий» предложен механизм формирования, реализации и оценки комплексной функции менеджмента.

**В третьей главе** «Формирование оценочных критериев и показателей эффективности и результативности усовершенствованной системы менеджмента промышленных предприятий» приведена методика оценки результативности и эффективности функционирования системы менеджмента промышленного предприятия. Приведены условия внедрения методики оценки результативности и эффективности функционирования системы менеджмента промышленного предприятия в деятельность предприятия. Определен эффект от внедрения методики оценки результативности и эффективности функционирования системы менеджмента промышленного предприятия.

**В заключении** сформулированы основные выводы по результатам исследования в соответствии с поставленной целью и задачами ее достижения.

## **2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Систематизирована теоретическая база исследований определений понятий «менеджмент» и «управление», что позволило сделать вывод об их не тождественности на основании различного набора, выполняемых ими функций и определить их роль в достижении поставленных стратегических целей промышленного предприятия. Обосновано выделение двух видов функций, выполняемых в современных условиях, как обеспечивающих решение оперативных задач системы менеджмента, так и обеспечивающих решение стратегических задач развития промышленного предприятия.**

Для достижения устойчивых темпов роста российской экономики от государства требуется ведение взвешенной промышленной политики, направленной на долгосрочную эффективную деятельность предприятий. В диссертационном исследовании были рассмотрены теоретические подходы к организации управления промышленными предприятиями в формируемых рыночных условиях деятельности.

Ключевой проблемой исследования является изучение понятийного аппарата, распределение выполняемых видов функций и их роль в достижении определенных целей развития.

Изучение научной литературы выявило ряд направлений относительно содержания понятий «менеджмент» и «управление». В работах Е. Е. Вершигоры, М. А. Комаровой, М. М. Максимцевой, Н. П. Масленниковой эти понятия трактуются как аналогичные. О. А. Зайцева, Н. И. Рогачева, В. И. Королев, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, С. Роббинс и М. Коултер полагают, что менеджмент является процессом. П. Ф. Друкер, Т. Е. Березкина, Н. А. Кислякова определяют менеджмент как набор методов и приемов. И. Н. Герчикова, О. С. Виханский и А. И. Наумов считают, что менеджмент – это вид деятельности.

Такое разнообразие мнений по определению понятийного аппарата не позволяет четко выделить границы выполняемых функций менеджмента промышленных предприятий. В ходе анализа выполняемых на промышленном предприятии функций, используя имеющиеся подходы к их классификации, отраженные в трудах Э.М. Короткова, Р. А. Фатхутдинова и др., были выделены две группы функций: напрямую влияющие на решение стратегических задач организации и обеспечивающие оперативное осуществление деятельности предприятия (таблица 1).

Таблица 1

Сравнение сложившихся определений понятий «менеджмент» и «управление»

Параметры	Управление	Менеджмент
Область применения	Сфера деятельности	Отдельные частные функции
Форма организации	Организованный процесс для формирования и достижения стратегических финансово-экономических результатов промышленного предприятия	Реализации оперативных функций по видам направления менеджмента для достижение стратегических целей организации

Таким образом, разделение области решения задач системой управления и системой менеджмента позволило уточнить содержание понятия «управление» и понятия «менеджмент» промышленного предприятия в современных условиях.

Под управлением промышленного предприятия понимается организованный процесс для установления и достижения стратегических показателей финансово-экономических результатов, которые и становятся оценочными показателями эффективности его проведения.

Менеджмент промышленного предприятия в современных условиях – это деятельность в системе управления, направленная на реализацию оперативных функций, обеспечивающих текущие показатели финансово-хозяйственной деятельности и достижение стратегических целей.

**2. Предложено авторское определение нового инструментария менеджмента – «комплексная функция», устанавливающего взаимосвязь оперативной деятельности менеджеров с достижением стратегических целей промышленного предприятия. Разработана матрица построения комплексной функции, включающая в себя стратегическую цель предприятия и целевой комплексный показатель ее достижения, а также влияющие на его выполнение структурные подразделения и выполняемые ими линейные функции. Использование нового инструментария позволит повысить качество управления промышленным предприятием.**

Отраслевые документы стратегического планирования в РФ обоснованы федеральным законодательством и требует от промышленных предприятий разработку долгосрочных программ стратегического развития, развитие

различных видов деятельности и создание высококвалифицированных рабочих мест. В диссертационной работе на примере угледобывающего предприятия Восточной Сибири – ООО «Компании «ВостСибуголь» проведен анализ формирования и реализации показателей стратегических задач развития угольной отрасли в Российской Федерации до 2030 г. Данные SWOT-анализа предприятия выявили сильные и слабые стороны их выполнения и легли в основу разработки нового инструмента управления – «комплексная функция». Определены принципы и основные требования к созданию комплексной функции.

Автором предложено определение «комплексная функция», которая образуется набором линейных функций, выполняемых менеджментом и направленная на достижение стратегических целей промышленного предприятия.

На практике составление комплексной функции можно представить при помощи матрицы построения комплексной функции (таб. 2), в которой для достижения стратегической цели необходимо выполнить указанными подразделениями (подразделение 1, подразделение 2 и т.д.) определенные линейные функции (линейная функция 1, линейная функция 2 и т.п.) причем показатели стратегических целей промышленного предприятия декомпозируются на частные показатели линейных функций, с назначением ответственных структурных подразделений за их достижение.

Таблица 2  
Матрица построения комплексной функции

Стратегическая цель предприятия	Подразделение 1	Подразделение 2	...	Подразделение N	Целевой комплексный показатель:  Комплексная функция	
	Частный показатель 1	Частный показатель 2	Частный показатель 3	Частный показатель 4		→
		Линейная ф-ция 3	Линейная ф-ия 4			
	Линейная ф-ция 1			Линейная ф-ция 6		
			Линейная ф-ия 5			
	Линейная ф-ция 2					

Целевой комплексный показатель является мерой достижения стратегической цели промышленного предприятия, а частные показатели оценивают успешность оперативной деятельности менеджеров, что устанавливает связь текущей деятельности менеджеров с достижением стратегических целей промышленного предприятия.

Из данных таблицы 2 видно, что необходимо согласовывать и координировать деятельность разных структурных подразделений для достижения стратегической цели. Таким образом, для достижения стратегических целей выполнение линейных функций разными подразделениями требует модернизации организационной структуры промышленного предприятия.

**3. Разработан алгоритм формирования комплексной функции, как нового инструментария менеджмента промышленного предприятия, состоящий из четырех этапов: целеполагания, формирования, реализации и оценки результативности и эффективности. Предложены методические рекомендации по каждому этапу формирования комплексной функции, позволяющие применить механизм целеполагания, определить факторы, влияющие на достижение стратегических целей, требования к результатам, выявлять риски отклонения, сбалансировать действующую систему оценки деятельности менеджмента с достигнутыми результатами и создать стимулы для структурных подразделений проводить более результативную политику по выполнению поставленных задач.**

Предлагаемые методические рекомендации основаны на теоретических аспектах к стратегическому планированию, общей теории проектирования и включают следующие основные блоки: целеполагание, анализ ситуации, проектирование условий реализации и оценку достигнутых результатов.

Разработан алгоритм формирования, реализации и оценки комплексной функции менеджмента (рис. 1). Алгоритм состоит из четырех этапов.

На первом этапе определяется «вход» для осуществления «процесса», формулируется стратегическая цель организации, критерии ее выполнения. Для определения цели предполагается использовать SMART-подход. Наибольшую трудность представляет определение факторов внешней и внутренней среды, от которых зависит достижение стратегической цели. Здесь представляется необходимым применять SWOT-анализ.

На втором этапе показатели стратегической цели распределяются на показатели видов менеджмента по функциональному признаку, затем формируется комплексная функция менеджмента, определяется набор линейных функций в нее входящих на основе граничных условий в виде факторов, влияющих на достижение стратегических целей. Второй этап содержит также проектирование комплексной функции и согласование ее параметров в виде определения требований и ограничений к результатам реализации комплексных функций менеджмента.

Третий этап алгоритма – это реализация комплексной функции менеджмента. Для данного этапа предложен принцип работы по отклонению от нормальных результатов. В случае отсутствия отклонений работа по реализации комплексной функции не прерывается, но в случае возникновения таковых вводятся в действие соответствующие планы, разработанные на предыдущем этапе.

На четвертом этапе формируется «выход» осуществляемого «процесса» в виде подведения итогов, оценки результативности и эффективности выполнения комплексной функции промышленного предприятия. На этом этапе делается вывод о достижении стратегической цели.

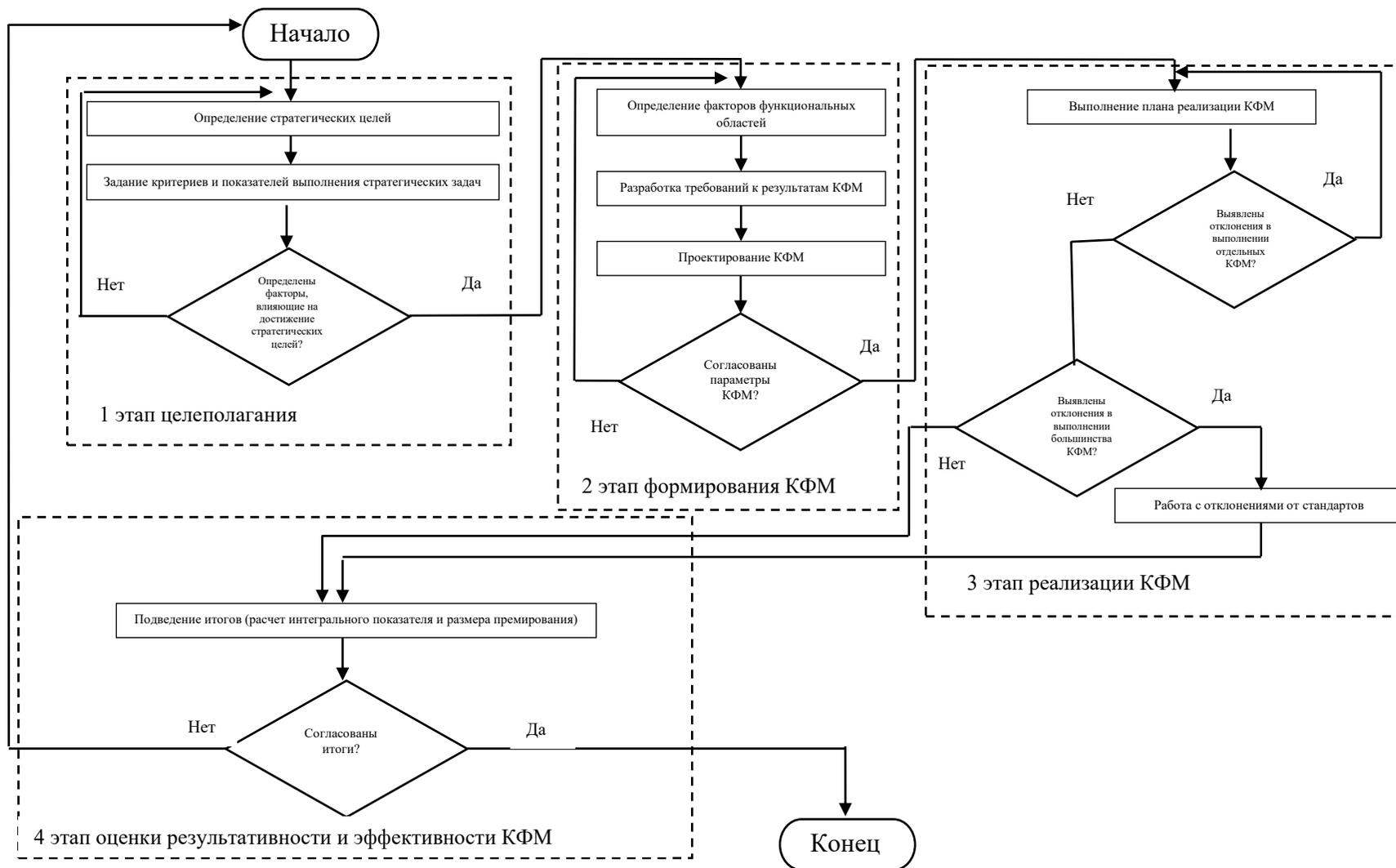


Рис. 1. Алгоритм формирования, реализации и оценки комплексной функции менеджмента (КФМ) (разработано автором)

**4. Предложена усовершенствованная организационная структура промышленного предприятия в условиях применения нового инструментария менеджмента, разработанного автором. Необходимость модернизации обусловлена выявленными недостатками действующего инструментария с помощью проведенного структурного, целевого и функционального анализов деятельности менеджмента. Отличие предложенной организационной структуры от имеющихся заключается во внедрении элементов стратегического планирования в систему менеджмента на основе объединения линейной и матричной структуры управления.**

В диссертационной работе выполнено исследование линейно-функциональной организационной структуры управления используемой на практике промышленными предприятиями.

Проведение структурного анализа деятельности менеджмента ООО «Компании ВостСибУголь» выявило, что в целом рассматриваемая организационная структура крайне зависима от позиции вышестоящего руководителя, настроена на быстрый обмен данными, оценка производится по объему выполненных единичных функций, не связанных со стратегической целью промышленного предприятия. Избыточность организационной структуры и неравномерность распределения организационных связей для структурных подразделений очень большая. Степень централизации элементов организационной структуры для управления и структурных подразделений высока – руководитель очень перегружен.

Целевой анализ системы менеджмента промышленного предприятия установил несоответствие целей и задач по уровням управления, деятельность структурных подразделений не направлена на достижение стратегических целей, заявленных в документе «Долгосрочная программа развития угольной промышленности России на период до 2030 года».

Результаты функционального анализа выявили приоритетное выполнение функций, которые не ведут к достижению стратегических целей промышленного предприятия на уровне разрезов компании.

Таким образом, линейно-функциональная организационная структура не предоставляет возможности оценки влияния менеджмента на достижение стратегических целей промышленного предприятия. Внедрение комплексной функции, как инструментария менеджмента требует модернизации организационной структуры дополнением элементами матричного управления, позволяющей связать функциональную деятельность менеджеров с достижением стратегических задач промышленного предприятия (рис. 2). Действительно, для достижения стратегической цели промышленного предприятия необходимо выполнять линейные функции из разных функциональных областей деятельности менеджмента, результаты которых нужно объединять вне линейных подразделений, в рамках проектной структуры под руководством ответственного сотрудника за выполнение «комплексной функции» менеджмента.

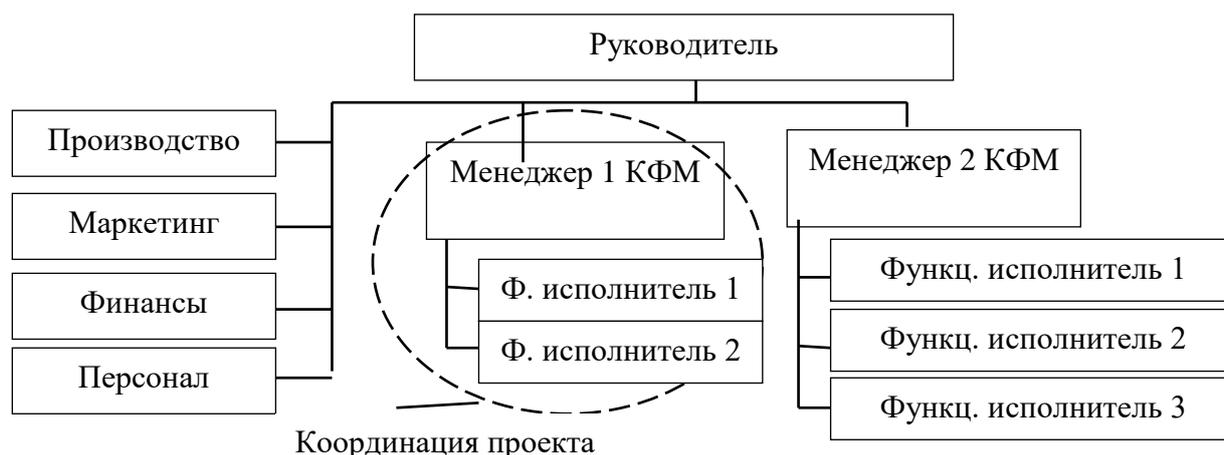


Рис. 2. Модернизированная организационная структура управления промышленного предприятия

В предложенной организационной структуре невозможно использовать целевой подход к оценке выполнения «комплексной функции» в связи с возможно большим количеством целевых показателей исполнения линейных функций, что делает необходимым разработать методику оценки нового инструментария менеджмента – «комплексной функции» менеджмента.

**5. Предложена методика расчета интегрального коэффициент оценки результативности и эффективности комплексной функции, включающая в себя расчеты показателей результативности, экономической и социальной эффективности с целью формирования стимулирующего инструмента структурных подразделений промышленного предприятия по достижению стратегических целей развития.**

Предлагается оценивать реализацию комплексной функции менеджмента по критериям: результативности и эффективности с выделением экономической и социальной эффективности (таблица 3).

Таблица 3

Критерии и показатели оценки реализации комплексных функций менеджмента

Критерии	Показатель
Результативность	Стратегические показатели организации
Эффективность	Экономическая
	Социальная

Первым критерием для оценки деятельности менеджеров мы предлагаем ввести неиспользуемую на практике оценку результативности. Показатель результативности выполнения комплексной функции менеджмента будем вычислять как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных стратегических результатов организации.

Второй критерий – эффективность имеет два показателя. Первый показатель – экономическая эффективность, выражающаяся в отношении достижения

стратегических целей организации к затраченным ресурсам на осуществление менеджмента. Вторым показателем – социальную эффективность выполнения комплексной функции будем вычислять – как степень отклонения запланированного значения уровня качества (будем считать комплексную функцию менеджмента выполненной качественно, если ее не пришлось снова выполнять) и достижения фактического значения уровня качества (табл. 4)

Таблица 4

Порядок расчета показателей комплексных функций менеджмента

№ п/п	Критерии	Формула для расчета	Показатели
1	Результативность	$P = \bar{I} / I$	Показывает степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов
2	Экономическая эффективность	$\mathcal{E}_\phi = \Delta \Pi_T / \sum \Pi$	Отношение роста производительности труда в денежном выражении к стоимости выполнения комплексной функции
3	Социальная эффективность	$Q = \bar{I}_\Pi / I$	Степень отклонения запланированного значения уровня качества и достижения фактического значения уровня качества

где  $P$  – результативность (от англ. productivity),  $Q$  – социальная эффективность,  $\mathcal{E}_\phi$  – экономическая эффективность,  $I$  – плановое значение показателя,  $\bar{I}$  – фактическое значение показателя,  $\bar{I}_\Pi$  – фактическое значение показателя для расчета социальной эффективности,  $\Delta \Pi_T$  – изменение производительности труда в стоимостном выражении,  $\sum \Pi$  – сумма стоимости выполненных комплексных функций.

На основе указанных показателей определяется интегральный показатель (1), его значение сравнивается с заданными параметрами.

Интегральный коэффициент оценки результативности и эффективности менеджмента определяется произведением коэффициентов результативности, экономической и социальной эффективности (таблица 3).

$$K_I = P * \mathcal{E}_\phi * Q, \quad (1)$$

где:  $K_I$  – интегральный коэффициент оценки результативности и эффективности менеджмента;  $P$  – результативность;  $\mathcal{E}_\phi$  – экономическая эффективность;  $Q$  – социальная эффективность.

Размер премии ( $B$  от англ. bonus) для исполнителя комплексной функции менеджмента вычисляется следующим образом:

$$B = O_d * K_TY * N_f * \Delta \Pi_T, \quad (2)$$

где:

$O_d$  – размер должностного оклада,  $K_TY$  – средний коэффициент трудового участия в выполнении комплексных функций вида менеджмента,  $N_f$  – количество выполненных комплексных функций вида менеджмента,  $\Delta \Pi_T$  – изменение производительности труда в стоимостном выражении.

Размер премии ( $B$  от англ. bonus) для руководителя проектного подразделения рассчитывается как:

$$B = O_d * K_I, \quad (3)$$

где:

$O_d$  – размер должностного оклада,  $K_I$  – это интегральный коэффициент оценки вида менеджмента.

**6. Разработана методика оценки результативности и эффективности деятельности менеджмента промышленного предприятия, особенностью которой является оценка двух направлений: результативности и эффективности деятельности менеджмента по выполнению линейных функций, обеспечивающих функционирование системы и комплексной функции по достижению стратегических целей промышленного предприятия, что позволяет, в отличие от других исследований, производить персонифицированную комплексную оценку деятельности менеджмента. Рассчитаны показатели эффективности и результативности менеджмента на примере крупнейшего угледобывающего предприятия Восточной Сибири – ООО «Компании «ВостСибуголь».**

В диссертационной работе предлагается оценивать степень и полноту реализации функций менеджмента по предлагаемым критериям эффективности и результативности по двум направлениям: выполнение комплексной функции контролируется результативностью достижения стратегических целей, социальной и экономической эффективностью, а по линейным функциям сохранить целевой подход к оценке.

Методика оценки комплексной функции менеджмента состоит из трех этапов (рис. 3).

На первом этапе рассчитываются частные показатели (таблица 4) на основе фиксирования отклонений от идеального хода выполнения комплексных функций и дальнейшей работы с ними для минимизации их числа.

На втором этапе рассчитывается интегральный коэффициент по формуле (1).

На третьем этапе определяется размер вознаграждения в зависимости от значения интегрального показателя (2,3).

Апробация предложенной методики. В Программе долгосрочного развития угольной промышленности России до 2030 г. указано, что, основными мероприятиями в области развития человеческих ресурсов является обеспечение организаций угольной промышленности (на всех уровнях) профессионально подготовленными рабочими массовых профессий, специалистами и руководителями. Согласно алгоритма создания комплексной функции менеджмента на первом этапе была определена стратегическая цель предприятий ООО «Компании «ВостСибуголь» – укомплектованность персоналом штатного расписания не ниже 98%. Далее была спроектирована комплексная функция менеджмента, то есть определен набор линейных функций в нее входящих, определены виды отклонений от нормального хода выполнения комплексной

функции, дана краткая характеристика используемых методов и определены «вход-выход» получившейся функции.

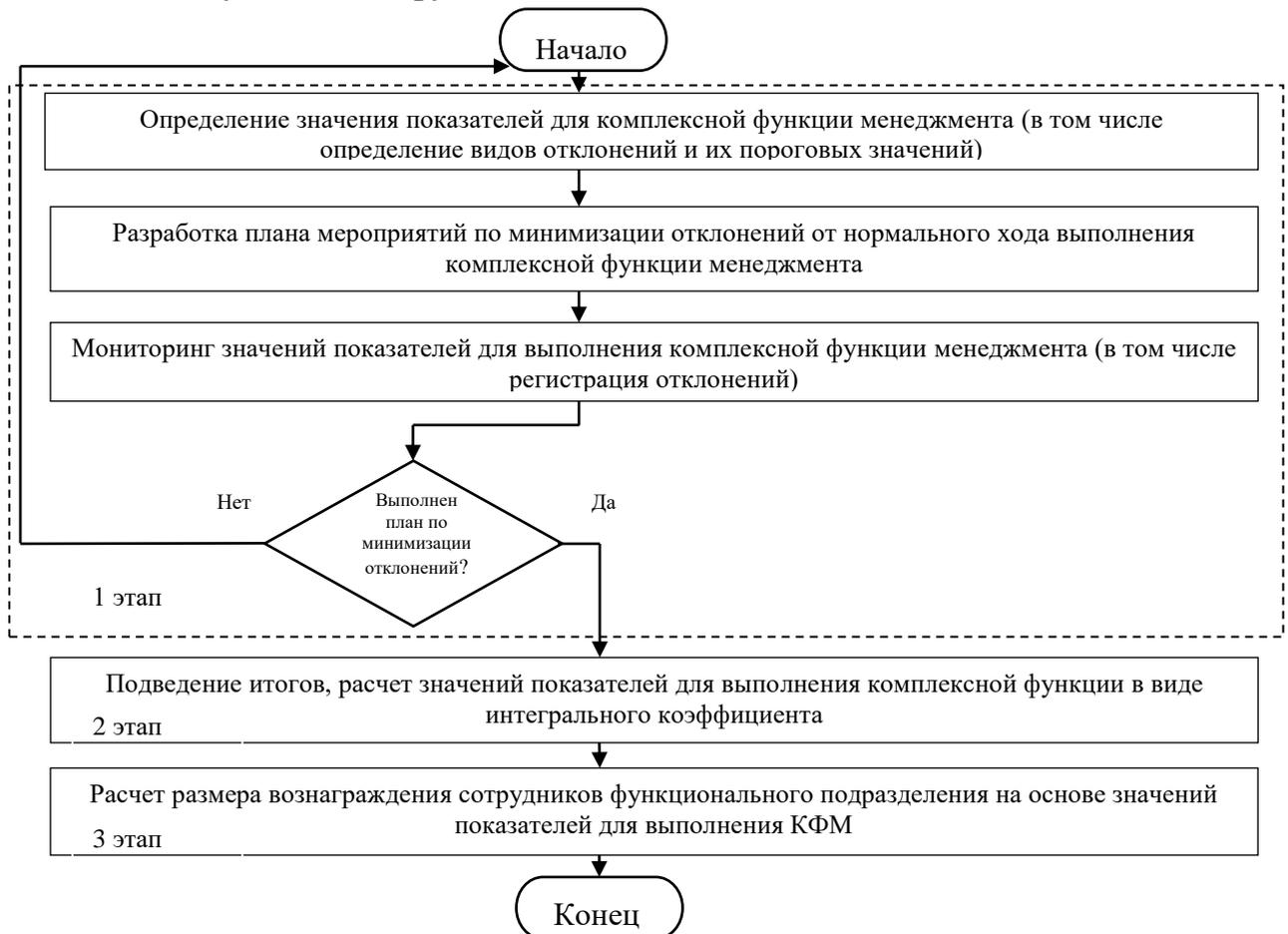


Рис. 3. Алгоритм методики оценки выполнения комплексных функций менеджмента

На втором этапе алгоритма методики определения эффективности и результативности деятельности менеджмента промышленных предприятий – было определено значение интегрального коэффициент (таблица 5).

Таблица 5

Результаты расчета интегрального показателя оценки деятельности менеджмента

Показатель	Формула для расчета	Результат за 2020 год
Результативность	$P = \bar{I} / I$	0,7
Экономическая эффективность	$\mathcal{E}_\phi = \Delta \Pi_T / \sum \mathcal{C}$	0,92
Социальная эффективность	$Q = \bar{I}_\Pi / I$	0,67
Интегральный показатель	$K_I = P * \mathcal{E}_\phi * Q$	0,43

Третий этап алгоритма методики – расчет размера премии для сотрудников, работающих над выполнением комплексных функций и руководителей, непосредственно работающих над достижением стратегических целей.

Значение интегрального коэффициента оценки эффективности менеджмента (1) составило 0,43. Размер премии для руководителя службы управления персоналом будет рассчитываться из увеличения оклада на 43%. Получен результат расчета экономического эффекта на основе учета одного из параметров деятельности менеджмента (потери от избыточного коэффициента текучести) на уровне 6 млн. рублей для компании, штат которой составляет не менее 600 работников.

Линейные же функции так и продолжают оцениваться по сравнению значений плановых с фактическими показателями. Премия менеджеров линейных структурных подразделений и их подчиненных рассчитывается в соответствии с существующим положением о премировании и замечаний по выполнению комплексной функции, в случае если сотрудники принимали участие в достижении стратегических целей.

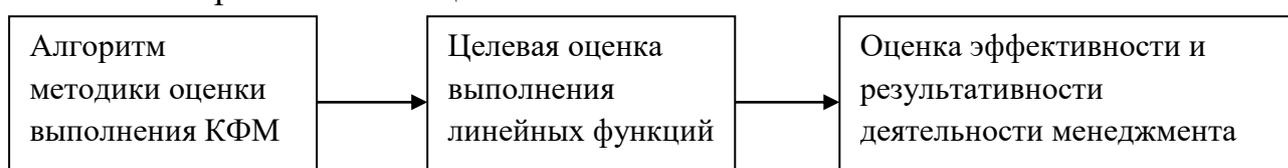


Рис. 4. Схема определения эффективности и результативности деятельности менеджмента

Оценка эффективности и результативности менеджмента промышленных предприятий (рис. 4) позволяет совершенствовать деятельность менеджмента. Появляется возможность составить планы по преодолению отклонений от идеального хода выполнения комплексных и линейных функций менеджмента с более совершенным контролем за использованием ресурсов.

### 3. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Решение задачи уточнения определений понятий «менеджмент» и «управление» позволило выявить их различие на основе отличия границ выполняемых ими функций, что дало возможность выделить две группы функций: влияющие на решение стратегических задач промышленного предприятия и обеспечивающие функционирование системы менеджмента.

2. Решение задачи рассмотрения выполнения функций менеджмента с точки зрения достижения стратегических целей промышленного предприятия позволило ввести определение «комплексной функции», как набора линейных функций, выполняемых менеджментом, направленная на достижение стратегических целей, позволяющая использовать предложенные оценочные критерии определения эффективности деятельности для разработки мероприятий по совершенствованию менеджмента промышленного предприятия. Отличительной особенностью данного определения является установление связи текущей деятельности менеджера с достижением стратегических целей промышленного предприятия.

3. Решение задачи выявления и изучения недостатков существующих методических подходов к использованию инструментария менеджмента с точки зрения достижения стратегических целей организации для используемой линейно-функциональной организационной структуры промышленных предприятий позволило установить факторы, негативно влияющие на достижение стратегических целей промышленного предприятия: использование линейно-функциональной организационной структуры, отсутствие связи между линейными функциями менеджмента со стратегическими целями промышленного предприятия, проявление недостатков целевого подхода перенесенного из оценки управления в оценку результатов менеджмента.

4. Решение задачи выявления недостатков действующего инструментария менеджмента, отрицательно сказывающихся на достижении стратегических целей позволило выяснить на основе применения структурного, целевого и функционального анализа деятельности менеджмента промышленного предприятия, что основная цель организации не поддерживается соответствующей функцией и задачей. Существующее положение вещей может быть скорректировано при помощи использования комплексных функций» менеджмента с изменением организационной структуры предприятия и использования подхода к оценке деятельности менеджмента в контексте теории систем.

Предложено применять различные инструменты менеджмента для выделенных двух видов функций: для функций, обеспечивающих решение стратегических задач предприятия - «комплексные» функции с элементами проектного управления и для функций, обеспечивающих методическое сопровождение функционирования системы менеджмента — общий центр обслуживания в целях снижения стоимости их обслуживания за счет масштаба выполнения.

5. Решение задачи разработки методического подхода к формированию инструментария менеджмента промышленных предприятий по проектированию, реализации и оценке комплексных функций менеджмента позволило предложить авторский методический подход к формированию инструментария менеджмента промышленных предприятий, направленный на достижение стратегических целей. Он включает в себя алгоритм проектирования комплексной функции менеджмента и формализацию процесса оценки выполнения комплексной функции, влияющих на решение стратегических задач промышленного предприятия и оценка линейных функций показателями эффективности и результативности, а не по результатам финансово-экономическим показателям деятельности.

6. Решение задачи разработки методических рекомендаций, позволяющих рассчитать показатели эффективности и результативности деятельности менеджмента по реализации предложенного инструментария и апробирования их применения на примере угледобывающего предприятия – к ООО «Компании

«ВостСибуголь» позволило предложить авторскую методику определения эффективности и результативности деятельности менеджмента промышленных предприятий и рассчитать показатели эффективности и результативности менеджмента на примере крупнейшего угледобывающего предприятия Восточной Сибири ООО «Компании «ВостСибуголь». Расчеты позволяют выявить слабое выполнение линейных функций, влияющих на решение стратегических задач промышленного предприятия.

Результаты исследования по разработке нового инструмента менеджмента промышленных предприятий потенциально могут быть адаптированы к различным промышленным предприятиям для выстраивания рейтинга по сфере деятельности, для оценки качества менеджмента по интегральному коэффициенту, для определения степени обеспеченности квалифицированными менеджерами предприятий отрасли (ротация, подготовка, повышение квалификации).

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

##### **а) статьи в рецензируемых научных журналах, определенных ВАК Министерства образования и науки РФ:**

1. Оглоблин, В.А. Совершенствование инструментов менеджмента промышленных предприятий / В.А. Оглоблин // Проблемы социально-экономического развития Сибири — Братск : Изд-во БрГУ, 2019. — №1(35) — С. 70–75. (0,3125 п.л.)

2. Оглоблин, В.А. Генезис методов менеджмента промышленных предприятий / В.А. Оглоблин, Л.Г. Соколова // Конкурентоспособность в глобальном мире. — 2018. №2. — С. 68–71 (0,5 п.л. / 0,25 п.л. авт.)

3. Оглоблин, В. А. Совершенствование методов менеджмента промышленных предприятий в разрезе подходов к управлению/ В.А. Оглоблин, Л.Г. Соколова // Baikal Research Journal. — 2018. — Т. 1, № 3. (0,5 п.л. / 0,25 п.л. авт.)

4. Оглоблин, В.А. Методы оценки менеджмента промышленных предприятий / В.А. Оглоблин, Л.Г. Соколова // Проблемы современной экономики. — 2018. №1. (0,5 п.л. / 0,25 п.л. авт.)

5. Оглоблин, В.А. Алгоритм формирования комплексной функции кадрового менеджмента / В.А. Оглоблин // Управление экономическими системами. — 2017. — №4. (0,5 п.л.)

6. Оглоблин, В. А. Оценка результатов кадрового менеджмента в условиях функционирования системы управления персоналом / В.А. Оглоблин, Л.Г. Соколова // Baikal Research Journal. — 2016. — Т. 7, № 3. (0,56 п.л. / 0,28 п.л. авт.)

7. Оглоблин, В.А. Проблемы кадрового менеджмента в современных условиях / В.А. Оглоблин // European Social Science Journal (Европейский журнал социальных наук). – 2016. – № 12. Том 2. – С. 64-73. (0,5 п.л.)

8. Оглоблин, В.А. Стандарты системы управления персоналом: отечественный и зарубежный опыт создания и применения / В.А. Оглоблин // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2014. – №3; URL: <http://brj-bguer.ru/reader/article.aspx?id=19116> (дата обращения: 18.12.2015) (0,5 п.л.)

**б) статьи в рецензируемых научных изданиях web of science, scopus:**

9. Ogloblin, V.A. Possible expanding of the metrology object on the example of industrial enterprises management assessment / V.A. Ogloblin, Yu.N. Malanina, M.V. Vikhoreva // International scientific conference «Metrological support of innovative technologies - ICMSIT-2020». – Krasnoyarsk, 2020. – P. 42096. (0,375 п.л. / 0,22 п.л. авт.)

10. Ogloblin, V.A. Improving the management tools of engineering enterprises in modern conditions / V.A. Ogloblin, Yu.N. Malanina, M.V. Vikhoreva // International scientific conference «Conference on applied physics, information technologies and engineering - APITECH-2019». – Krasnoyarsk, 2019. – P. 33060. (0,375 п.л. / 0,22 п.л. авт.)

11. Ogloblin, V.A. Small innovative engineering enterprises on the territories of advanced development: problem issues and growing-points / V.A. Ogloblin, Yu.N. Malanina, M.V. Vikhoreva // Journal of Advanced Research in Technical Science. – 2019. – №16. P. 42-49. (0,44 п.л. / 0,22 п.л. авт.)

**в) статьи в материалах международных конференций:**

12. Оглоблин, В.А. Инновационный подход к развитию малых машиностроительных предприятий / В.А. Оглоблин, Ю.Н. Маланина, В.Г. Вихорев, М.В. Вихорева // Машиностроение, инновационные аспекты развития: сб. ст. по м-лам II Международ. науч.-практ. конф. – Санкт-Петербург, 15 марта 2019 г. – С. 194-202. (0,5 п.л. / 0,22 п.л. авт.)

13. Оглоблин, В.А. Методы повышения результативности производственного менеджмента / В.А. Оглоблин, Л.Г. Соколова // Международная научно-практическая конференция «Евразийское сотрудничество: гуманитарные аспекты». – Иркутск, 14–15 сентября 2017 г. – С. 463-470 (0,5 п.л. / 0,25 п.л. авт.)

14. Оглоблин, В.А. Один из подходов к классификации функций кадрового менеджмента / В.А. Оглоблин // Научные преобразования в эпоху глобализации: сб. ст. Международ. науч.-практ. конф. – Уфа, 2017. – С. 260-265. (0,3 п.л.)

15. Оглоблин, В.А. Организационный подход к формированию комплексных функций кадрового менеджмента / В.А. Оглоблин // Научный диалог: Экономика и менеджмент: сб. науч. тр. по м-лам VI Международ. науч.-практ. конф. – Санкт-Петербург, 2017. – С. 28-31. (0,19 п.л.)

16. Оглоблин, В.А. Анализ связи показателей производственной деятельности с оценкой результатов кадрового менеджмента / В.А. Оглоблин // Новое слово в науке и практике: сб. ст. по м-лам междунаrod. науч.-практ. конф. – Красноярск, 2016. – С. 20-26. (0,375 п.л.)

17. Оглоблин, В.А. Анализ кадрового менеджмента на предприятиях железнодорожного транспорта / В.А. Оглоблин // Новая наука: проблемы и перспективы: Междунаrod. науч. период. издание по итогам Междунаrod. науч.-практ. конф. в 3 ч. Ч.1. – Стерлитамак, 2016. – С. 163-167. (0,19 п.л.)

18. Оглоблин, В.А. Перспективы развития корпоративных общих центров обслуживания кадрового учета и делопроизводства / В.А. Оглоблин // Актуальные проблемы науки на современном этапе развития: сб. ст. междунаrod. науч.-практ. конф. – Екатеринбург, 2015. – С. 98-101 (0,22 п.л.)

19. Оглоблин, В.А. Подход к классификации процессов управления человеческими ресурсами с точки зрения повышения конкурентоспособности организации / В.А. Оглоблин // Роль инноваций в трансформации современной науки: сб. ст. междунаrod. науч.-практ. конф. – Казань, 2015. – С. 200-204 (0,22 п.л.)

**г) другие:**

20. Оглоблин, В.А. Повышение эффективности работы системы менеджмента промышленных предприятий посредством автоматизации с использованием комплексных функций и сбалансированной системы показателей / В.А. Оглоблин // Междунаrodный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – №10-1(61). – С. 255-258. (0,19 п.л.)

21. Оглоблин, В.А. Способы преодоления межорганизационного департаментализма в корпоративной структуре / В.А. Оглоблин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – №11-2(69). – С. 192-194 (0,19 п.л.)

22. Оглоблин, В.А. Повышение эффективности работы кадровой службы железной дороги с помощью использования общего центра обслуживания / В.А. Оглоблин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – №11-2(69). – С. 195-197. (0,19 п.л.)

**Оглоблин Владимир Александрович**

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДЕРНИЗАЦИИ  
ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ  
МЕНЕДЖМЕНТА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

**АВТОРЕФЕРАТ**

Подписано в печать 23.03.2022. Формат 60x90. 1/16. Бумага офсетная. Печать трафаретная. Усл. печ. л. 1,5. Тираж 100 экз. Заказ № \_\_\_\_\_

Издательство Байкальского государственного университета.

664003, ул. Ленина, 11 Отпечатано в ИПО БГУ