

Некоммерческое партнерство
**«НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ СОВЕТ
Единой энергетической системы»**
111250, г. Москва, проезд завода Серп и молот, дом
10 Тел. (495) 012-60-07
E-mail: dtv@nts-ees.ru, <http://www.nts-ees.ru/>

УТВЕРЖДАЮ

Президент, Председатель
Научно-технической коллегии,
д.т.н., профессор

Н.Д. Рогалев

«05» сентября 2023 год

ПРОТОКОЛ №

заседания секции «Экономики, управления и подготовки кадров для
энергетики» НП «НТС ЕЭС» по теме:

**«Государственный стратегический контроллинг предприятий по
выпуску промышленной продукции»**

От 11.07 2023 года

г. Москва.

Присутствовали члены секции очно в 220-й переговорной и по ВКС:

- | | |
|---------------------------------------|--|
| ЛИСИН
Евгений Михайлович | - председатель секции «Экономики, управления и подготовки кадров для энергетики», профессор кафедры Экономики в энергетике и промышленности ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»; |
| ИСАМУХАМЕДОВ
Якуб Шукурович | - ученый секретарь НП "НТС ЕЭС"; |
| КУРДЮКОВА
Галина Николаевна | - проректор ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ», зав. Кафедрой Экономики в энергетике и промышленности; |
| АХМЕТОВА
Ирина Гареевна | - проректор по научной работе Казанского государственного энергетического |

- университета; зав. кафедрой «Экономика и организация производства»;
- ДЛИ**
Максим Иосифович
- зам. Директора филиала Национального исследовательского университета «МЭИ» в г. Смоленске, зав. кафедрой Информационных технологий в экономике и управлении;
- СУХАРЕВА**
Евгения Викторовна
- заместитель председателя секции «Экономики, управления и подготовки кадров для энергетики», профессор кафедры Экономики в энергетике и промышленности ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»;
- ЗАЙКИНА**
Елена Анатольевна
- бизнес-аналитик компании ООО «НЛМК - Информационные технологии»;
- БУБЛЕЙ**
Александр
Владимирович
- руководитель направления АО «Квадра»;
- КАХАЛЬНИКОВ**
Максим Владиславович
- ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ» ассистент, аналитик;
- КЕТОЕВА**
Наталья Леонидовна
- зав. кафедрой «Менеджмент в энергетике и промышленности», зам. Директора ИнЭИ ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»;
- КАКАТУНОВА**
Татьяна Валентиновна
- Профессор кафедры «Информационных технологий в экономике и управлении» филиала НИУ «МЭИ» в г. Смоленске;
- АМЕЛИНА**
Анна Юрьевна
- доцент кафедры Экономики в энергетике и промышленности ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»;
- КРЫЛЕНКО** Елизавета
Евгеньевна
- доцент кафедры Экономики в энергетике и промышленности ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»;
- МЕЩЕРЯКОВА**
Татьяна Сергеевна
- доцент кафедры Менеджмент и инновации ФГБОУ ВО «НИУ МГСУ»;
- МУСАЕВА**
Диана Эркиновна
- ученый секретарь секции «Экономики, управления и подготовки кадров для энергетики», доцент кафедры Экономики

энергетике и промышленности ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»;

МЫЗНИКОВА

Марина Николаевна

- доцент кафедры Менеджмента в энергетике и промышленности ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»;

ОКЛЕЙ

Павел Иванович

- Руководитель блока производственной деятельности, член правления ПАО «Интер-РАО»;

ПАРЁХИН

Михаил

Владимирович

- Начальник управления компании АО «Атомэнергопромсбыт»;

РУКИНА

Екатерина Игоревна

- доцент Экономики в энергетике и промышленности ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»;

ФОМЕНКО

Наталья Михайловна

- профессор кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»;

ХАРИТОНОВА

Юлия Николаевна

- доцент кафедры Экономики в энергетике и промышленности ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ».

Заседание вела заместитель председателя секции «Экономики, управления и подготовки кадров для энергетики», д.э.н. Сухарева Евгения Викторовна.

Со вступительным словом выступила заместитель председателя секции «Экономики, управления и подготовки кадров для энергетики», профессор кафедры Экономики в энергетике и промышленности ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ», д.э.н. Сухарева Евгения Викторовна. Во вступительном слове был представлен обновленный состав членов секции «Экономики, управления и подготовки кадров для энергетики» НП «НТС ЕЭС», определены цели и задачи работы секции на текущий год.

Отмечена актуальность темы совершенствования систем стратегического контроллинга на промышленных предприятиях для повышения конкурентоспособности предприятий, обеспечения промышленной безопасности в условиях нестабильной геополитической ситуации. А также необходимость учитывать, что производство наукоемкой и высокотехнологичной продукции, большая часть которой относится к категории продукции специального назначения играет существенную роль в повышении обороноспособности страны. Подчеркнуто, что решать поставленные задачи необходимо на основе эффективного управления инновационными процессами в данной сфере.

Слушали доклад представителя Министерства обороны РФ Сорокина

Евгения Александровича на тему:

«Механизм и инструменты государственного стратегического контроллинга предприятий по выпуску промышленной продукции специального назначения».

Основные положения доклада представлены ниже. В своем выступлении Сорокин Е.А.:

1. отметил, что изучение российских и зарубежных публикаций по тематике, связанной с государственным контроллингом инновационно-активных промышленных предприятий, позволяет сделать вывод о том, что используемые в настоящее время методы формирования систем контроллинга требуют дальнейшего совершенствования. Кроме того, учитывая существенный вклад предприятий данного сектора экономики в достижение национальных целей развития и обеспечение обороны государства, значительное внимание следует уделять вопросам повышения роли государственного заказчика на всех этапах инновационного и производственно-технологического цикла, связанного с выпуском продукции специального назначения, а также обеспечения высокой эффективности процедур контроля качества и приемки данного вида продукции, что может быть реализовано в результате применения систем поддержки принятия решений, основанных на реализации основных принципов контроллинга.

В то же время, используемые механизмы и инструменты контроллинга инновационно-активных промышленных предприятий не обеспечивают в полной мере реализацию возможности интеграции функций контроллинга в промышленности и системы государственной приемки инновационной продукции специального назначения.

В результате формируется научное противоречие, характеризующееся, с одной стороны, необходимостью повышения эффективности процедур государственного управления инновационно-активными промышленными предприятиями, выполняющими государственные заказы, на основе принципов контроллинга, с другой стороны, недостаточно полным учетом существующими механизмами и инструментами контроллинга особенностей указанных предприятий и наличия различных уровней управления государственным заказом;

2. представил анализ основных тенденций развития предприятий приборостроения РФ, в том числе производящих продукцию специального назначения, а также дал определение составляющих системы антикризисного управления предприятиями специального назначения и оборонно-промышленного комплекса, основанной на использовании инструментов контроллинга;

3. сформулировал основные цели и задачи, которые стоят перед предприятиями отрасли с учетом выявленных предпосылок повышения роли государственного управления при организации производства продукции специального назначения. В числе основных целей государственного стратегического контроллинга были выделены следующие: согласование стратегии развития предприятий, участвующих в цепи производства

продукции специального назначения; определение источников финансирования и ресурсного обеспечения указанных стратегий развития; осуществление управления научно-исследовательскими работами, реализуемыми указанными предприятиями и их партнерами; координация производственных программ, что, в том числе, предполагает определение сроков реализации различных мероприятий, связанных с разработкой и организацией производства инновационной продукции, определение объема производства и характеристик указанной продукции;

4. продемонстрировал организационно-экономический механизм реализации функций государственного стратегического контроллинга на промышленных предприятиях, выполняющих критически важные государственные заказы, основанный на формировании и использовании интегрированной системы стратегического контроллинга (ИССК), включающей методическое обеспечение контроллинга, комплексную организационную структуру, систему менеджмента качества (СМК) и стратегии контроллинга, а также отличающийся интеграцией функций контроллинга в промышленности и системы государственной приемки для повышения степени устойчивости и адаптируемости различных этапов научно-исследовательских и производственных программ к изменению факторов микро- и макросреды промышленных организаций и их объединений.

Предлагаемая интегрированная система стратегического контроллинга ориентирована на более тесное взаимодействие представителей заказчиков с контроллерами предприятия, в первую очередь, в рамках точек контроля и управления трех типов:

- точки контроллинга, характеризующие результаты выполнения отдельных бизнес-процессов;
- показатели качества бизнес-процессов, определяющие степень их соответствия требованиям заказчиков (например, связанных с повторяемостью, устойчивостью и т.п.);
- характеристики конечной продукции.

Определены следующие типы рекомендаций, которые формируются в рамках ИССК:

- рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов предприятия;
- рекомендации по совершенствованию системы управления госзаказом, связанные с корректировкой процедуры проведения тендеров и учетом при формировании требований к участникам закупок наличия ИССК, а также системы показателей контроллинга, соответствующей трем типам выделенных точек контроля;
- рекомендации по бизнес-процессам и корректировке требований к продукции.

Все предложения представителей заказчиков по результатам анализа информации, предоставляемой по точкам контроля, могут носить

рекомендательный характер, а степень их выполнения на промышленном предприятии учитываться в дальнейшем при подведении результатов тендеров на закупку соответствующей продукции.

Сорокин Е.А. отметил, что преимущество ИССК в том, что заказчик продукции более плотно участвует в реализации всех этапов производственно-технологического процесса, что обеспечивает стратегическую стабильность взаимодействия с промышленным предприятием, а предприятие-производитель промышленной продукции получает дополнительное преимущество с точки зрения обеспечения доступа к государственным заказам. При этом реализуемая стратегия государственного контроллинга должна определять роль государства в принятии решений, связанных с реализацией предприятиями по производству продукции специального назначения производственно-технологических и инновационных процессов, в зависимости от важности соответствующего государственного заказа, что связано с наличием альтернативных вариантов требуемой продукции и осуществляемыми программами в области импортозамещения, а также с учетом доли государства в акционерном капитале промышленных предприятий.

Реализация данного механизма предполагает регламентацию процедур взаимодействия службы контроллинга промышленного предприятия со службой представителя заказчика в системе менеджмента качества (СМК), в первую очередь, в разделах, связанных с описанием внутренних бизнес-процессов, а также процессов, связанных с взаимодействием с потребителями. Также реализация указанного механизма предполагает внесение изменений в регламенты, определяющие функции представителя заказчика;

5. предложил комплексную организационную структуру контроллинга, формируемую на предприятиях по производству инновационной промышленной продукции специального назначения и отличающаяся наделением военных представителей не только контрольными функциями, но и функциями в области поддержки принятия решений, для реализации которых предполагается включение контроллеров представителя заказчика в состав указанной организационной структуры, а также созданием совместного комитета по контроллингу для передачи ему дублируемых службами контроллинга предприятия и военными представительствами функций. Предлагаемая комплексная организационная структура контроллинга направлена на формирование обобщенного цикла контроллинга, ориентированного на поддержку принятия решений на всех уровнях управления процессом разработки и производства инновационной промышленной продукции специального назначения с учетом реализации политики импортозамещения, что позволит повысить обоснованность программ развития оборонно-промышленного комплекса страны, а также смежных отраслей промышленности;

6. определил основные составляющие системы антикризисного управления предприятиями специального назначения и оборонно-промышленного комплекса, основанной на использовании инструментов

контроллинга, отличающейся формированием отраслевых центров по антикризисному управлению, а также центров координации представителей заказчика, обеспечивающих согласование решений по финансовому оздоровлению указанных предприятий с военными представительствами, осуществляющими контроль качества выпускаемой продукции, а также качества и своевременности выполнения этапов НИОКР.

В числе рисков промышленных предприятий одним из наиболее критических является риск, связанный с потерей платежеспособности и, в некоторых случаях, с возможностью банкротства. В то же время значимость эффективного функционирования и устойчивого развития предприятий специального назначения для обеспечения национальной безопасности и обороноспособности государства, что в том числе подтверждается введением в последнее время различных видов административной и уголовной ответственности за нарушение условий государственных контрактов в сфере гособоронзаказа, определяет необходимость недопущения снижения уровня их финансовой устойчивости и платежеспособности и в случае необходимости разработки оперативных мер, направленных на его восстановление.

Применение инструментов контроллинга в рамках антикризисного управления предполагает формирование совокупности показателей, характеризующих платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия, определение их предикторных значений, которые могут быть установлены выше, чем для предприятий, не участвующих в выполнении госзаказа, ввиду возможности в случае их банкротства более масштабных неблагоприятных последствий для национальной безопасности и обороноспособности страны, а также выработку решений, направленных на стабилизацию и улучшение их финансового состояния.

При этом временной интервал, отводимый на принятие решений по обеспечению финансовой устойчивости и платежеспособности промышленных предприятий по производству продукции специального назначения в случае выявленных отклонений контролируемых показателей, может определяться степенью важности конкретного вида производимой продукции для выполнения задач в рамках госзаказа, а также возможностью оперативно заменить ее на аналогичный вариант продукции у другого поставщика.

В качестве основных вариантов решений, направленных на восстановление уровня платежеспособности и финансовой устойчивости промышленных предприятий, могут быть рассмотрены решения, предполагающие, с одной стороны, внесение изменений непосредственно в госзаказ и связанные с объемом выпуска продукции, ее ценовыми и техническими характеристиками, а, с другой стороны, осуществление изменений во внутренней среде предприятия (например, изменение организационной структуры, человеческого потенциала и т.п.). В отдельных случаях решения по восстановлению финансовой устойчивости и платежеспособности промышленных предприятий специального назначения могут быть связаны с осуществлением их ускоренной национализации.

Комплексность, системность и обоснованность при выборе решений данного типа может быть обеспечена в результате формирования единого центра по антикризисному управлению в соответствующей отрасли промышленности. К числу задач указанного центра можно отнести мониторинг и изучение финансово-экономического состояния промышленных предприятий, анализ потенциалов предприятий, находящихся в кризисной ситуации, а также потенциалов предприятий, связанных с ними производственно-технологическими процессами, и организаций инфраструктуры промышленности с целью выявления направлений и способов финансового оздоровления соответствующих предприятий и их модернизации.

Кроме того, взаимодействие центра координации представителей заказчика с профильным министерством и ведомствами позволит учитывать их требования к выпускаемой продукции, мнение относительно целесообразности предлагаемых направлений модернизации и проведения соответствующих НИОКР, а также разрабатываемые и реализуемые программы развития отрасли. При наличии указанной информации центр координации представителей заказчика может вносить определенные корректировки в решения, направленные на финансовое оздоровление отдельных предприятий;

7. представил функциональную модель государственного стратегического контроллинга при производстве инновационной промышленной продукции специального назначения на основе экосистемного подхода. Модель применяется в том числе для поддержки принятия решения по ценообразованию на указанную продукцию с участием представителя заказчика, учитывающая результаты анализа возможностей и потребностей всех участников цепи ее производства и потребления при выборе метода ценообразования и обосновании цены на указанную продукцию, а также реализуемую стратегию контроллинга.

В соответствии с указанной моделью государственного стратегического контроллинга для обеспечения согласованности решений, принимаемых предприятиями, осуществляющими производство продукции специального назначения, и их партнерами, а также создания условий для обмена знаниями, технологиями, информацией, связанной с реализацией производственно-технологических процессов с учетом имеющихся технологических и иных ограничений, предполагается формирование в данном секторе экономики экосистемы, построенной на принципах контроллинга. В качестве элементов указанной экосистемы могут рассматриваться, как непосредственно производственные организации, так и обеспечивающие организации, в том числе относящиеся к смежным видам экономической деятельности и в той или иной степени связанные одной производственно-технологической цепью.

Использование контроллинга при управлении предприятиями, включенными в экосистему, направлено как на создание системы обеспечения информацией всех участников процессов разработки и производства инновационной продукции специального назначения, необходимой для

принятия управленческих решений в данной сфере, так и формирование процедуры выбора инструментов управления указанными участниками и экосистемой в целом с целью повышения эффективности их функционирования и результативности решения государственных задач в области национальной безопасности страны, а также обеспечения дальнейшего саморазвития и совершенствования данной экосистемы.

В результате основной задачей формируемой экосистемы может стать предоставление всем участникам создаваемой конгломерации информации по плановым поставкам материалов, оборудования, комплектующих, необходимых им для реализации собственных производственно-технологических и инновационных процессов, а также оказание поддержки при поиске партнеров по снабжению необходимой продукцией и осуществлению корректировки указанных планов поставок.

Функционирование такой экосистемы предполагает поддержку принятия решений по целому спектру задач, в том числе связанных с координацией инновационных процессов всех участников цепи поставок. В этой связи необходимо обеспечить тесное взаимодействие службы заказчиков (с) службой контроллинга организаций. Это позволит сформулировать интегрированную систему функций, реализуемых в рамках экосистемы, которая будет, с одной стороны, включать поддержку принятия решений по реализации госпрограмм по разработке и производству сложной инновационной продукции, в т.ч. специального назначения, с другой стороны, позволит повысить степень адаптивности бизнес-процессов организаций, связанных с производством продукции специального назначения, к изменению, как внешних факторов, так и государственных задач с учетом необходимости обеспечения экономической эффективности производственных программ.

Одной из важнейших задач в условиях реализации программ импортозамещения в промышленности является создание отечественных инновационных разработок и технологий, отличающихся значительным уровнем конкурентоспособности не только с точки зрения технических характеристик, но и с точки зрения цены. В этой связи одной из важнейших задач при поддержке принятия решений в рамках рассматриваемой экосистемы является задача выбора подхода к ценообразованию, позволяющего учитывать финансовые возможности рынка с целью предотвращения отказа или сокращения потребления отечественных образцов инновационной продукции. При этом наделение контролирующих заказчиков (в том числе государственных представителей заказчика) дополнительными функциями в области поддержки принятия решений, связанных с организацией и реализацией инновационных процессов, предполагает также их участие в процессе ценообразования на продукцию специального назначения.

Отметил, что, развивая интегрированные компетенции предприятий, выпускающих продукцию специального назначения, можно способствовать снижению или повышению цены на продукцию. Учитывая роль компетенций

предприятия в повышении конкурентоспособности инновационной промышленной продукции, функции контролирующих заказчиков могут быть расширены за счет предоставления им возможности оценивать указанные компетенции предприятия и определять уровень их согласованности с другими участниками производственно-технологической цепи. При этом государственные представители заказчика через соответствующие государственные структуры могут оказывать влияние на других участников производственно-технологических процессов с целью развития их компетенций и на рынок в результате разработки различных государственных программ и реализации мер стимулирования.

Отметил, что к числу основных подходов к ценообразованию можно отнести затратные методы; параметрические методы; методы, предполагающие анализ потребностей потребителей; методы, основанные на анализе действий конкурентов. Выбор конкретного подхода к ценообразованию должен, как представляется, определяться реализуемой стратегией контроллинга, а также учитывать особенности ценообразования на других предприятиях, объединенных одной производственно-технологической цепью, и необходимость производства конкурентоспособной с точки зрения цены продукции (в том числе на мировом рынке, поскольку, как показывает анализ внешнеторговой деятельности, данный вид продукции отличается существенным экспортным потенциалом и составляет значительную долю российского экспорта);

8. указал, что при формулировке рациональной стратегии контроллинга должны учитываться такие факторы, как: степень важности продукции для выполнения государственного заказа; возможность замены производителя, а также зависимость от зарубежных поставок аналогичной продукции; допустимые отклонения характеристик продукции; степень инновационности производимой продукции; доля государства в уставном капитале предприятия; длительность жизненного цикла продукции; финансовая устойчивость организации. Стратегии контроллинга оказывают влияние на жесткость соблюдения сроков достижения целевых значений показателей, характеризующих деятельность и финансовое состояние предприятия, степень допустимых отклонений указанных показателей, силу реакции или воздействия решений, которые мы рекомендуем, на эти отклонения показателей, а также степень охвата данными решениями бизнес-процессов предприятия.

Также в рамках стратегии контроллинга должен быть определен вид контроллинга. Предложил выделить следующие виды государственного стратегического контроллинга: комплексный; антикризисный; частичный; функциональный; сквозной (продуктовый); проектный. Указанные виды контроллинга определяют полномочия контроллеров на предприятии. В этом случае основным отличием контроллера от менеджера является то обстоятельство, что контроллер осуществляет поддержку решений, а менеджер их принимает. При использовании государственного стратегического контроллинга представитель заказчика отчасти совмещает

как традиционные функции контроллера, так и имеет возможность контрольных функций.

9. показал, что разработанные механизм и инструменты государственного стратегического контроллинга нашли практическое применение в АО «Научно-исследовательский институт современных телекоммуникационных технологий» (г. Смоленск) при управлении процессами разработки и внедрения инновационной продукции специального назначения. Сформулирована стратегия контроллинга, а также рекомендации по формированию интегрированной системы стратегического контроллинга с учетом перспектив создания экосистемы с участием данной организации. Также была разработана рациональная комплексная организационная структура контроллинга, предполагающая формирование совместного с государственным заказчиком комитета по контроллингу. Для разных видов продукции были предложены методы ценообразования. Реализация данных предложений позволила расширить ассортимент производимой в рамках гособоронзаказа продукции, а также снизить удельные затраты на различных этапах реализации проектов по производству наукоемкой продукции на 5-15%.

В обсуждении доклада и прениях выступили:

Харитонов Ю.Н., Кетоева Н.Л., Мещерякова Т.С., Мызникова М.Н., Мусаева Д.Э., Исамухамедов Я.Ш., Лисин Е.М.

Харитонов Ю.Н. - доцент кафедры Экономики в энергетике и промышленности ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ».

Отметила актуальность темы исследования и задала следующий вопрос:

- в чем отличие существующих систем ОТК от предлагаемой в исследовании стратегической системы контроллинга?

Кетоева Н.Л. - зав. кафедрой «Менеджмент в энергетике и промышленности», зам. Директора ИнЭИ ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ» подчеркнула значимость работы и задала следующие вопросы:

- как связана стратегическая система контроллинга с функциями системы менеджмента качества предприятия?
- как учтен вопрос безопасности процессов передачи информации внутри системы управления предприятия?

Мещерякова Т.С. - доцент кафедры Менеджмент и инновации ФГБОУ ВО «НИУ МГСУ отметила перспективы развития данной темы и задала следующие вопросы:

- на одном из слайдов указаны ряд факторов, кем определялись эти факторы?
- как можно учитывать данные факторы, как количественные, так и качественные?

- в работе представлены организационные модели, как учтены инструменты электронного документооборота в представленных моделях?

Мызникова М.Н. - доцент кафедры Менеджмента в энергетике и промышленности ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ». Высказала мнение, что важно учитывать параметры изменения внешних условий и оценить их границы. Границы внешних условий, позволят определить сценарии развития и границы модели контроллинга, а также центр ответственности на системном уровне. Задала уточняющий вопрос:

- ставите ли вы задачу разработки системного критерия эффективности контроллинга, если идет речь о развитии предприятия, который включает количественные и качественные показатели на региональном, на государственном уровне?

Отметила о необходимости включить в разработку системный критерий эффективности для контроля изменения показателей, на разном уровне контроллинга и на матрице ответственности, а также обязательно учитывать эластичность данного показателя.

Исамухамедов Я.Ш. -ученый секретарь секции НП «НТС ЕЭС» отметил масштабность поставленных задач и задал следующие вопросы:

- как будет функционировать предложенная системы контроллинга для промышленных предприятий, выпускающих продукцию двойного назначения?
- какие подобные системы государственного контроллинга реализуется за рубежом?

Мусаева Д.Э. - доцент кафедры Экономики в энергетике и промышленности отметила, что направление исследование интересное и задала следующие вопросы:

- как в рамках системы контроллинга осуществляется мониторинг стратегических факторов?
- какие методические подходы используются для расчета ценовых характеристик отдельных бизнес-процессов предприятия?

Лисин Е.М. - профессор кафедры Экономики в энергетике и промышленности высказал мнение, что из доклада не очевидно, в чем состоит главная цель стратегического контроллинга. Задал вопрос:

- контроллинг относится к менеджменту или экономике?

Отметил, что для решения экономических задач, необходимо добавить количественные экономические показатели в инструмент контроллинга. Уточнил, что данные показатели могут быть получены с помощью различных математических инструментов, которые позволяют описывать экономические результаты.

Заслушав выступление экспертов по результатам дискуссии **заседание секции решило:**

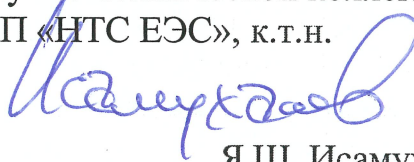
1. Одобрить разработанные автором механизм и инструменты государственного стратегического контроллинга промышленных предприятий по выпуску продукции специального назначения.
2. Рекомендовать Е.А. Сорокину учесть замечания и предложения высказанные в процессе обсуждения работы.
3. Рекомендовать Е.А. Сорокину после внесения корректировок представить работу «Механизм и инструменты государственного стратегического контроллинга предприятий по выпуску промышленной продукции специального назначения» для защиты на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика.

Первый заместитель Председателя
Научно-технической коллегии
НП «НТС ЕЭС», д.т.н., профессор



В.В. Молодюк

Ученый секретарь
Научно-технической коллегии
НП «НТС ЕЭС», к.т.н.



Я.Ш. Исамухамелов

Председатель секции «Экономики,
управления и подготовки кадров для
энергетики» НП «НТС ЕЭС», д.э.н.,
профессор



Е.М. Лисин

Ученый секретарь секции
«Экономики, управления и
подготовки кадров для энергетики»
НП «НТС ЕЭС», к.э.н., доцент



Д.Э. Мусаева