

*На правах рукописи*

ПУХОВА Марина Михайловна

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОЦЕССНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ  
(на примере сахарного производства)**

Специальность 08.00.05 - «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент; экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами-промышленность)»

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Курск 2012

Работа выполнена на кафедре экономики, финансов и учета Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Воронежский государственный университет инженерных технологий».

Научный руководитель      доктор экономических наук, доцент  
**Беляева Галина Викторовна**

Официальные оппоненты:   доктор экономических наук, профессор,  
Юго-Западный государственный университет  
(г. Курск), профессор кафедры региональной  
экономики и менеджмента  
**Плотников Владимир Александрович**

доктор экономических наук, профессор,  
Воронежский государственный архитектурно-  
строительный университет (г. Воронеж)  
заведующий кафедрой экономики и  
основ предпринимательства  
**Гасилов Валентин Васильевич**

Ведущая организация      Московский государственный университет  
технологий и управления имени К. Г. Разумовского

Защита состоится «14» марта 2012 года в 14 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.105.07 при Юго-Западном государственном университете по адресу: 305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94, конференц-зал.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Юго-Западного государственного университета.

Автореферат разослан « 13 » февраля 2012 года.

Ученый секретарь совета по защите  
докторских и кандидатских  
диссертаций ДМ 212.105.07



Е.В. Харченко

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Развитие рыночных отношений в сфере пищевых производств связано с множеством взаимозависимых проблемных явлений, в результате чего бизнес-деятельность организаций, перерабатывающих сырье сельскохозяйственного происхождения, испытывает существенные трудности как в организации самого бизнеса, так и в управлении им. В частности, функционирование организаций сахарной промышленности, перерабатывающих отечественное сырье (сахарную свеклу) и в большей степени импортируемое сырье (тростниковый сахар-сырец), в условиях постоянных и ускоряющихся трансформаций рыночного пространства, сопровождается усилением влияния негативных факторов, порождаемых дестабилизирующим воздействием экономического кризиса и препятствующих эффективному внутриорганизационному управлению. Положение усугубляется нестабильным производством и нехваткой отечественной сельскохозяйственной продукции как сырья (из-за ухудшения погодно-климатических условий при его производстве и заготовках или свертывания этого вида производства как нерентабельного). Это снижает уровень продовольственной безопасности и требует корректирующего вмешательства не только со стороны менеджмента, но и со стороны государства, направленного на повышение эффективности сахарного производства.

Сложившиеся в организациях сахарной промышленности методы и инструменты управления зачастую демонстрируют консерватизм функционального подхода, разбалансированность бизнес-целей и применяемых инструментов менеджмента. При этом ситуация усугубляется еще и тем, что все больше управленческих функций берут на себя универсальные управляющие компании, специалисты которых недостаточно компетентны в специфических вопросах движения ресурсных потоков (финансовых, материальных, трудовых) именно в сахарном производстве, в результате чего активность организационного менеджмента заметно сокращается. Вследствие этого целесообразен переход к системному менеджменту, дающему возможность своевременно диагностировать изменения, вызванные влиянием разнообразных факторов внешней и внутренней среды, и осуществлять организационные преобразования, следствием которых являются изменения в бизнес-процессах, способствующие достижению устойчиво доходного развития организаций.

Актуальность исследования определяется, таким образом, необходимостью теоретического обоснования новых взглядов и подходов к формированию системы управления в организациях сахарной промышленности, ориентированной на функциональный подход в управлении, на непрерывное осуществление организационных преобразований, позволяющих на основе активного процессного менеджмента обеспечить сбалансированность функций управления и бизнес-процессов и способствовать росту эффективности и стоимости бизнеса.

**Степень научной разработанности темы.** Исследования, выполненные российскими и зарубежными учеными, значительно расширили и углубили познание системного управления развитием промышленных организаций. В трудах А. Н. Богатко, О. С. Виханского, С. Е. Градова, Т. И. Овчинниковой, В. А.

Плотникова, И. Е. Рисина, Е. В. Сибирской, Н. В. Сироткиной, Ю. И. Трещевского и других авторов содержатся существенные результаты по решению проблем развития и обновления методов и инструментов менеджмента промышленных организаций.

Теоретические, методологические и методические положения процессного управления в организациях нашли отражение в разработках Г. В. Беляевой, Ю. В. Вертаковой, В. Е. Деминга, С. В. Дедикова, Т. Х. Дейвенпорта, П. Ф. Друкера, Е. З. Зиндера, И. Е. Лукасевича, Ф. Е. Миллера, А. Мицкевича, Е. Г. Ойхманна, А. Н. Полозовой, Э. В. Попова, М. Е. Портера, С. В. Рубцова, С. Н. Серегина, Ф. Уллаха, М. А. Федотовой, Г. Н. Фидельмана, М. Хаммера, П. Хармона, А. И. Хорева, Г. И. Хотинской, Д. Чампи, О. Черемных, Д. Е. Шорта и других.

Признаваемая существенность теоретического и практического вклада указанных специалистов, и основываясь на полученных ими результатах, следует признать, что в каждом периоде времени возникают новые области научного поиска, обусловленные возникающими «нишами» в изысканиях. Несмотря на известную новизну имеющихся научных достижений, отдельные вопросы управления бизнес-процессами промышленных организаций относительно формирования активных инструментов менеджмента, применительно к специфике сахарной промышленности, изучены не полностью. В связи с этим в диссертации разработаны и предложены к использованию методы и инструменты активизации управленческой деятельности в организациях сахарной промышленности, реализация которых обеспечит рост дохода и устойчивость бизнес-деятельности.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является теоретическое обоснование и методическое обеспечение формирования системы процессного управления промышленных организаций (на примере сахарного производства). В соответствии с названной целью в диссертации поставлены и были решены следующие задачи:

- рассмотреть сущность и уточнить содержание процессного управления в промышленных организациях;
- сформулировать концептуальные положения системы менеджмент-процессов в организациях сахарной промышленности;
- разработать методику экономической диагностики системы управленческой деятельности организации;
- обосновать комплекс инструментов активизации менеджмент-процессов;
- разработать мотиваторы управленческой деятельности и процедуры оценки ее активности в организациях сахарной промышленности.

**Объект исследования** – совокупность организаций сахарной промышленности.

**Предметом исследования** явились управленческие отношения, возникающие в процессе формирования системы процессного менеджмента и инструментов его активизации в организациях сахарной промышленности. Прикладные исследования и расчеты в диссертации выполнены на примере совокупности организаций сахарной промышленности Воронежской области с учетом особенностей их бизнес-процессов и специфики влияния факторов деловой среды.

**Область исследования.** Диссертационная работа соответствует паспорту специальности 08.00.05, пунктам: 10.11 – Процесс управления организацией, ее отдельными подсистемами и функциями; 10.12 – Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления; 1.1.13 – Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов.

**Теоретико-методологическая основа и методы исследования.** Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам процессного менеджмента промышленных организаций и разработки инструментария управленческой деятельности.

Методологической базой исследования явились: диалектический метод, метод единства исторического и логического подходов, метод единства качественного и количественного анализа. Для получения достоверных результатов применялись следующие частные методы: монографический, экономической статистики, индикативный, матричный, ситуационного анализа и другие.

**Эмпирической базой исследования** стали официальные данные Министерства экономического развития РФ, Росстата, Ассоциации сахаропроизводителей государств-участников Таможенного союза, Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области, материалы отраслевых научно-исследовательских учреждений, данные финансовой, управленческой и производственной отчетности организаций сахарной промышленности Воронежской области.

**Научная новизна результатов исследования** состоит в разработке комплекса научно-методических рекомендаций, направленных на формирование и эффективное развитие системы процессного управления организациями, базирующейся на интеграции функционального и процессного подходов, адаптированного к специфике организаций сахарной промышленности.

Наиболее существенные результаты, полученные лично диссертантом и содержащие научное приращение, заключаются в следующем:

- *по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент):*

1) уточнено содержание менеджмент-процессов промышленных организаций как ключевого элемента системы процессного управления, которое базируется на интеграции функционального и процессного подходов, что обеспечивает необходимые условия для сбалансированности функций менеджмента и бизнес-процессов с целью максимизации стоимости бизнеса по критерию добавленной стоимости (п. 10.11 паспорта научной специальности 08.00.05);

2) разработана методика экономической диагностики системы управленческой деятельности промышленных организаций, отличительными чертами которой являются процедуры формирования аналитических матриц ключевых финансово-экономических показателей и интегральной оценки матричных индексов в динамике и статике с целью идентификации уровня управленческой деятельности (п. 10.12 паспорта научной специальности 08.00.05);

3) обоснована процедура индикативной оценки активности управленче-

ской деятельности организаций сахарной промышленности, которая, в отличие от известных способов, использует преимущества процессно-функционального подхода, заключающегося в обеспечении эффективных связей между бизнес-процессами по производственной горизонтали и функциями менеджмента по управленческой вертикали, дающие возможность выделить неадекватно реализуемые функции управления и сконцентрировать усилия менеджмента на трансформации неэффективных бизнес-процессов (п. 10.12 паспорта научной специальности 08.00.05);

- по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность):

4) раскрыто содержание инструментария активизации менеджмент-процессов промышленных организаций, отличительным признаком которого является использование регламентов организационного контроллинга, включающего материально-компенсаторные, организационно-психологические, социально-корпоративные и организационно-корпоративные инструменты (п. 1.1.13 паспорта научной специальности 08.00.05);

5) разработаны инструменты-мотиваторы управленческой деятельности промышленных организаций, отличающиеся ориентацией на сопряжении организационных и личностных целей для активизации профессиональной деятельности субъектов менеджмента (п. 1.1.13 паспорта научной специальности 08.00.05).

**Практическая значимость работы.** Основные научно-методические результаты исследования доведены до практических выводов, предложений и рекомендаций, используемых в менеджменте ряда промышленных организаций, что подтверждается актами о внедрении, а также целесообразных к применению, что обосновано специальными расчетами. Практическое значение имеют научные разработки, в которых содержатся: методические процедуры экономической диагностики уровня управленческой деятельности в промышленных организациях, позволяющие установить, какие изменения в бизнес-процессах имели место в организациях, насколько позитивными (негативными) были результаты управления ими; методические положения оценки ключевых показателей уровня управления, имеющих количественную форму интегрального идентификатора искомого состояния, дающего возможность использования этого преимущества при выборе приоритетных направлений для принятия преобразующих управленческих решений; методика тестирования субъектов управления, позволяющая констатировать степень мотивированности менеджеров на достижение организационных целей и выявить мотиваторы, целесообразные для включения их в управленческую политику; методические процедуры оценки активности управленческой деятельности, позволяющие устранить недостатки функционального подхода в управлении и установить неактивные менеджмент-процессы, порождающие дисбаланс экономической деятельности и нуждающиеся в совершенствовании.

**Апробация результатов исследования.** Результаты диссертационного исследования представлены в докладах на: отчетных научных конференциях Воронежской государственной технологической академии (2009-2011 гг.),

г. Воронеж; Международной научно-практической конференции «Экономика и управление: проблемы развития» (2009 г.), г. Волгоград; III Международной научно-практической конференции «Молодежь и наука: реальность и будущее» (2010 г.), г. Невинномысск; VII Международной научно-практической конференции «Новые достижения в европейской науке» (2011 г.), г. София, Болгария.

Основные методические положения, выносимые на защиту, в виде конкретных управленческих инструментов внедрены на сахарных заводах Воронежской области: ООО «Садовский сахарный завод» (2009 г., 2010 г.), ООО «Эртильский сахар» (2010 г., 2011 г.) (имеется 4 акта о внедрении). Ряд разработанных методических материалов нашел практическое применение в учебном процессе ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный университет инженерных технологий» по дисциплинам «Менеджмент», «Управленческий анализ», «Контроллинг», что подтверждается соответствующими документами.

**Публикации результатов исследования.** Основные положения работы, содержащиеся в ней выводы, предложения и рекомендации изложены в 19 опубликованных печатных работах общим объемом 23,70 п.л. (в том числе доля автора – 20,60 п.л.), из них 1 монография, 4 статьи в рецензируемых научных журналах, 14 статей в сборниках научных трудов и материалах конференций. В работах, опубликованных в соавторстве, из приведенного в конце автореферата списка, лично соискателю принадлежат: концептуальные положения менеджмент-процессов [1; 5; 6; 7; 10; 16]; сущностные характеристики инструментов активизации управленческой деятельности [2; 3; 5; 12; 14; 15; 18]; методика экономической диагностики управленческой деятельности [5; 9; 11; 17]; методика оценки активности менеджмент-процессов [5].

**Объем и структура работы.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников из 290 наименований и 15 приложений. Диссертация изложена на 186 страницах компьютерного текста, включает 35 рисунков, 44 таблицы.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность научной проблемы, избранной в качестве темы диссертации, оценена степень ее разработанности, определены цель, задачи, объект, предмет исследования, изложены элементы научной новизны, практическая значимость работы, апробация.

В первой главе «Теоретические положения системы процессного управления промышленных организаций» уточнена сущность и содержание процессного управления, изложены особенности и факторы управления бизнес-процессами, обоснованы концептуальные положения системы менеджмент-процессов.

Во второй главе «Экономическая диагностика системы управленческой деятельности в организациях сахарной промышленности» выявлены тенденции, условия и результаты управления экономической деятельностью организаций сахарной промышленности, выполнена алгоритмизация трудоресурсной составляющей бизнес-процессов, изложены методические процедуры оценки ключевых показателей уровня управленческой деятельности.

В третьей главе «Формирование инструментария активизации процессов менеджмента организаций сахарной промышленности» обоснован комплекс инструментов активизации менеджмент-процессов, систематизированы инструменты-мотиваторы активной управленческой деятельности, изложена процедура оценки активности менеджмент-процессов в организациях сахарной промышленности.

В заключении представлены обобщенные результаты работы, выводы и рекомендации прикладного характера.

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

### **1. Содержание системы менеджмент-процессов промышленных организаций.**

В современных условиях, которые характеризуются непрерывными и динамическими переменами в политической и социально-экономической среде, управленческие, организационные, технологические и технические изменения очевидны и в значительной степени влияют на состояние экономической деятельности промышленных организаций. В этой связи возникает перманентная необходимость селекции методов и инструментов управления, а также обновления подходов к построению самой системы менеджмента.

Автором выделены следующие важные черты процессного управления: с концептуальной точки зрения идея процессного подхода связывает само управление с процессами самым теснейшим образом, представляя управленческие функции, состоящие из операций (действий), суть которых неотделима от понятия «процесс», поскольку имеет временные границы; основополагающим признаком процессного управления является его ориентация на бизнес-процессы, поскольку последние, в отличие от организационной структуры, меняются реже; особенностями процессного управления являются: обеспечение связи между отдельными процессами по горизонтали; самоорганизация; наличие владельцев процессов; наличие рыночных получателей (заказчиков).

В диссертации обосновано представление системы управления как процесса, то есть последовательности взаимосвязанных действий и процедур, решающих задачи постановки и достижения бизнес-целей в промышленных системах в рамках заявленной ими миссии; доказано, что процессный подход не подменяет и не противопоставляет себя функциональному подходу. Так как, когда они сбалансированы, то дают дополнительные возможности: определять границы бизнес-процессов как по выполняемым функциям, так и по входам – выходам, представляющим ценность для потребителя (или сопряженного участника); обеспечивать активное взаимодействие бизнес-процессов и систем управления ими, субъектов менеджмента, ответственных за результативность и эффективность каждого функционально обязательного процесса.

Исходя из этого, методика формирования системы процессного управления предполагает в качестве необходимых следующие этапы: выявление процессов, как элементов системы менеджмента; определение последовательности этих процессов, их взаимосвязи и координации; определение критериев и методов, необходимых для оценки результативности этих процессов; обеспечение



всех процессов управления всеми видами ресурсов, в том числе, материальных, информационных, временных и человеческих.

Автором исследованы особенности и факторы бизнес-деятельности организаций сахарной промышленности, связанные с изменениями во внешней бизнес-среде и вызывающие необходимость преобразований во внутренней бизнес-среде. Рассмотренные факторы классифицированы по признаку «принадлежность к среде»: внешняя, сопряженная, внутренняя. Доказано, что для сахарного производства возникающие трудности, прежде всего, связаны с угрозой снижения доходности организаций из-за рассогласования инструментов менеджмента в неустойчивой бизнес-среде. Особую важность для таких производств, как сахарное, приобретают препятствия развитию, связанные с бизнес-процессами, состояние которых в настоящее время необходимо оценить как неустойчивое или неэффективное.

Основываясь на процессном подходе к управлению экономической деятельностью, автор выделил следующие агрегированные процессы, традиционно характерные для любой промышленной организации, перерабатывающей сырье: основные бизнес-процессы – ориентированы на создание добавленной стоимости, и как следствие, совокупного дохода организации; вспомогательные бизнес-процессы – способствуют необходимой реализации основных бизнес-процессов организации; менеджмент-процессы – совокупность процессов, обеспечивающих управление и реализуемых в организации для достижения поставленных целей (преобразований) посредством сбалансированного взаимодействия функций менеджмента и бизнес-процессов. Таким образом, управленческая деятельность, с одной стороны, представляет собой процесс, а с другой - является системой менеджмент-процессов. При этом автором вводится понятие «агрегированные менеджмент-процессы», под которыми понимаются такие, которые могут быть подвержены декомпозиции на подпроцессы низших уровней (порядков).

С этих позиций автором выделены основополагающие аспекты управления, разработка и исследование которых и являются целью обновленной концепции процессного управления, смещающей акценты на активные менеджмент-процессы (рисунок 1). Наиболее важным фактом является проявление аспекта активизации, который осуществляется в ходе мотивированного и сбалансированного взаимодействия менеджмент-функций и бизнес-процессов, и в большей степени влияет на массу дохода.

В таблице 1 приведены разработанные автором взаимосвязанные элементы системы менеджмент-процессов экономической деятельности организаций сахарного производства, демонстрирующие содержание искомого баланса и характеризующие реализацию процессно-функционального подхода в управлении.

Реализацию менеджмент-процессов необходимо осуществлять, используя специальный инструментарий. В авторском понимании инструментарий менеджмент-процессов – это комплекс инструментов (способов и приемов), обеспечивающих организации возможность развиваться, выполняя свою миссию, достигая цели и реализуя стратегию. При этом инструментарий выступает одним из ключевых элементов системы управления организацией в целом. Для целей оценки состояния и уровня процессного управления в качестве основного стоимостного критерия автор считает целесообразным использовать категорию

Таблица 1

## Система менеджмент-процессов организации сахарной промышленности (фрагмент)

Про- цессный аспект	Функциональный аспект								
	1. Прогнози- рование	2. Планирова- ние	3. Организация	4. Регла- ментация	5. Мотивация	6. Учет	7. Анализ	8. Контроль	9. Координа- ция
1. Заго- товка сырья	1.1.1 Прогно- зирование объемов заго- товок сахарной свеклы	1.2.1 Планиро- вание начала пуска сахарно- го завода	1.3.1 Выбор по- ставщиков	1.4.1 Вы- бор формы договор- ных отно- шений	1.5.1 Побужде- ние к действию поставщиков	1.6.1 Учет поступления свекловично- го сырья	1.7.1 Анализ поставок	1.8.1 Монито- ринг поставок	1.9.1 Обеспе- чение условий для достиже- ния планового уровня показа- телей
	1.1.2 Прогно- зирование закупочных цен на сырье	1.2.2 Планиро- вание загрузки производствен- ных мощностей	1.3.2 Заключение договоров, при- обретение сырья	1.4.2 Вы- бор формы расчетов	1.5.2 Побужде- ние к действию менеджеров организации	1.6.2 Учет налога на добавленную стоимость	1.7.2 Анализ уровня заку- почных цен	1.8.2 Контроль качественных характеристик свекловичного сырья	1.9.2 Привле- чение новых и удержание постоянных поставщиков
	1.1.3 Прогно- зирование доли распределения давальческого сахара между производите- лями и перера- ботчиками сахарной свек- лы	1.2.3 Планиро- вание поставок свекловичного сырья. Плани- рование запас- ов свеклович- ного сырья на призаводском свеклопункте	1.3. 3 Организа- ция хранения свекловичного сырья	1.4.3 Ут- верждение качествен- ных харак- теристик закупаемо- го сырья	1.5.3 Побужде- ние к действию производствен- ного персонала организации	1.6.3 Учет расчетов с поставщика- ми, транс- портными организация- ми и др.	1.7.3 Анализ оптимально- сти сырье- вой зоны. Анализ отклонений качествен- ных харак- теристик сырья	1.8.3 Контроль соблюдения требований к заготовлению и хранению свек- ловичного сырья (закладка сырья на хранение, поддержание температуры в кагатах)	1.9.3 Обеспе- чение взаимо- действия с Россахаром, Департаментом Аграрной по- литики Воро- нежской обла- сти, кредитными организациями
	1.1.4 Прогно- зирование валового сбора сахарной свек- лы в хозяйст- вах-партнерах заводов	1.2.4 Форми- рование бюд- жета расходов организации	1.3.4 Обучение и повышение квалификации работников	1.4.4 Ут- верждение норм поте- рь	1.5.4 Побуж- дение к дейст- вию собствен- ников	1.6.4 Учет потерь сы- рья при транспорти- ровке и хранении	1.7.4 Ана- лиз потерь свеклович- ного сырья, сахара в сырье	1.8.4 Контроль расчетов	1.9.4 Урегули- рование взаи- моотношений с поставщика- ми

«добавленная стоимость», оценивая с ее помощью бизнес-дохода организации и интегрируя ее в систему других ресурсно-результативных показателей уровня управления.

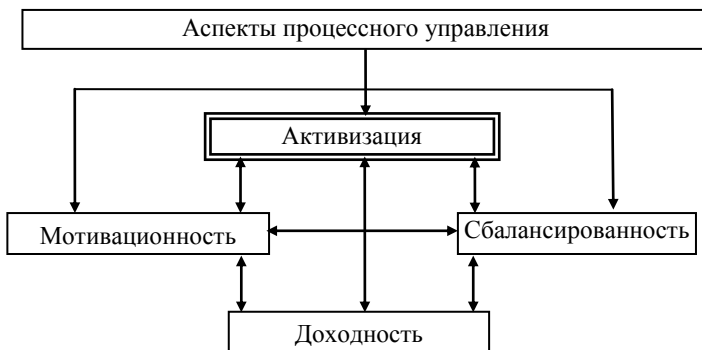


Рис. 1. основополагающие аспекты концепции менеджмент-процессов

Учитывая изложенное, автор отмечает, что все рассмотренные характеристики менеджмент-процессов позволяют считать целесообразным переход на процессное управление в организациях сахарной промышленности. На рисунке 2 показана концептуальная модель системы менеджмент-процессов в организациях сахарной промышленности.

## 2. Методика экономической диагностики уровня управленческой деятельности промышленных организаций.

Уровень управления деятельностью промышленных организаций, в том числе сахарных заводов, во многом зависит от применяемых аналитических процедур в ходе осуществления функции «анализ», которые целесообразно осуществлять посредством соответствующих инструментов экономической диагностики. Моделирование комплекса аналитических процедур, проведенное автором по дедуктивному принципу, позволило выделить четыре этапа экономической диагностики:

1. Сравнительная оценка экономической деятельности хозяйствующих субъектов сахарного производства (группа организаций С31-С37) Воронежской области: анализ натуральных абсолютных показателей производства свекловичного сырья; анализ натуральных относительных показателей переработки свекловичного сырья; динамический анализ натуральных показателей результатов свеклосахарного производства.

2. Оценка показателей бизнес-деятельности сахарных заводов: анализ доходности (рентабельности); анализ материалоемкости; анализ использования имущества; анализ состава издержек; анализ финансового обеспечения; оценка вероятности банкротства.

3. Анализ персонал-состава организаций: сопоставительный анализ доходности бизнес-деятельности и средств на оплату труда персонала; анализ со-

отношения показателей использования результатов труда персонала и его оплаты; анализ соотношения внешнего стимулирования персонала и величины бизнес-дохода.

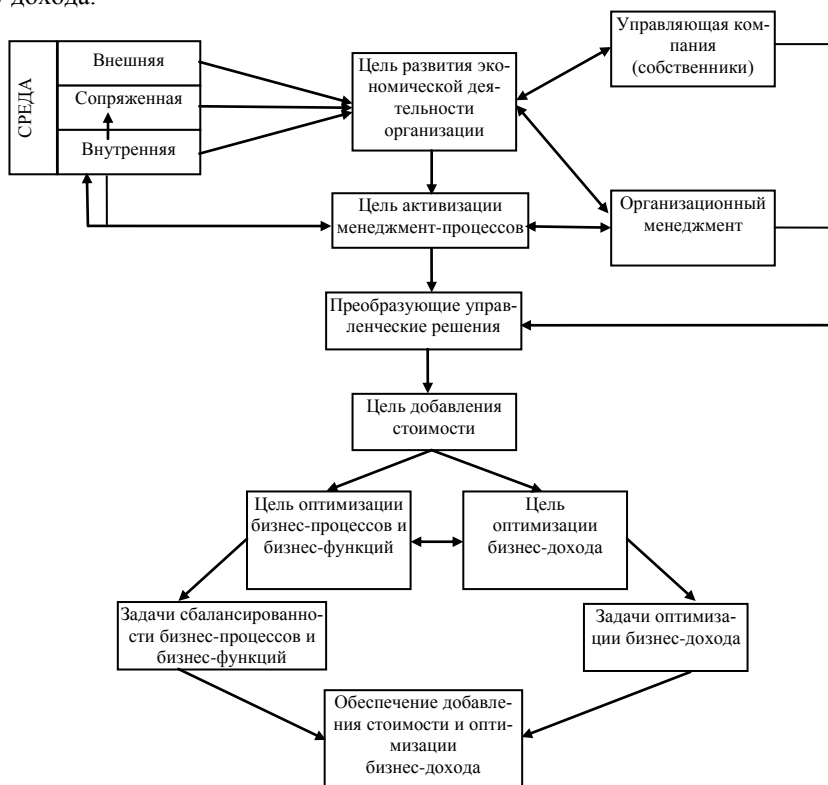


Рис. 2. Концептуальная модель системы менеджмент-процессов в организациях сахарной промышленности на основе добавленной стоимости (бизнес-дохода)

#### 4. Оценка ключевых показателей уровня управленческой деятельности:

4.1 оценка соответствия динамического соотношения нормативному:  $T_{БД} \uparrow > T_{СД} \uparrow$  (где  $T_{БД} \uparrow$ ,  $T_{СД} \uparrow$  соответственно темпы роста бизнес-дохода и совокупного дохода); 4.2 анализ ключевых показателей уровня управленческой деятельности ( $D_{\text{нп}}$  - нераспределенная прибыль,  $D_{\text{к}}$  – амортизация,  $D_{\text{п}}$  – доходы персонала,  $D_{\text{д}}$  - дивиденды,  $D_{\text{ф}}$  – налоги и платежи, приравненные к ним,  $D_{\text{мр}}$  – материальные затраты,  $D_{\text{сд}}$  – совокупный доход) матричным методом (таблица 2); 4.3 анализ индексов динамики ключевых показателей; 4.4 анализ интегрального индекса уровня управленческой деятельности:

$$I_{УБП} = \sqrt[11]{T_{1.1.2} \cdot T_{1.2.7} \cdot T_{2.1} \cdot T_{1.6} \cdot T_{7.6} \cdot T_{1.3} \cdot T_{7.3} \cdot T_{6.3} \cdot T_{1.7} \cdot T_{4.1} \cdot T_{5.7}},$$

где  $I_{УБП}$  – уровень управленческой деятельности, ед.;  $T_{i,j}$  – темпы динамики ключевого показателя, ед.;  $i, j$  – номер составляющей ключевого показателя.

Таблица 2

## Матрица ключевых показателей уровня управленческой деятельности

		Д <sub>ин</sub>	Д <sub>к</sub>	Д <sub>п</sub>	Д <sub>а</sub>	Д <sub>гф</sub>	Д <sub>пр</sub>	Д <sub>сд</sub>
		1	2	3	4	5	6	7
Д <sub>ин</sub>	1		Соотношение источников самофинансирования 2.1	3.1	Соотношение доходов собственников и нераспред. дохода 4.1	5.1	6.1	7.1
Д <sub>к</sub>	2	Рентабельность кэш-флоу 1.1,2		3.2	4.2	5.2	6.2	7.2
Д <sub>п</sub>	3	Рентабельность персонала 1.3	2.3		4.3	5.3	Коэффициент мотивации труда 6.3	Производительность труда 7.3
Д <sub>а</sub>	4	1.4	2.4	3.4		5.4	6.4	7.4
Д <sub>гф</sub>	5	1.5	2.5	3.5	4.5		6.5	7.5
Д <sub>пр</sub>	6	Рентабельность материальных затрат 1.6	2.6	3.6	4.6	5.6		Производительность материальных затрат 7.6
Д <sub>сд</sub>	7	Рентабельность продаж 1.7	Рамбурсная способность 1,2,7	3.7	4.7	Доля налогового бремени 5.7	6.7	

Интерпретировать количественные выражения интегральных индексов, рассчитанных подобным образом, рекомендуется так:  $I_{убп} \geq 2,000$  – достаточно высокий уровень управления;  $I_{убп}$  от 1,000 до 1,999 – невысокий уровень управления;  $I_{убп} \leq 0,999$  – низкий уровень управления.

Апробация данной методики в ходе экономической диагностики бизнес-деятельности сахарных заводов С31-С37 Воронежской области показала, что в целом достигнутые сахарными заводами Воронежской области результаты (кроме 2010 года), обеспечивают в большинстве случаев необходимый уровень натуральных индикаторов, запланированных областными программами развития свеклосахарного производства, однако, чтобы судить об успешности их бизнес-деятельности, следует оценить основные финансово-экономические показатели.

Изменение рентабельности продукции по исследуемым периодам характеризовалось существенным размахом в пределах от -54,85 до 35,37 %, причем она была отрицательной в 22,86 % случаев. Оценка рентабельности деятельности по бизнес-доходу также позволяет сделать пессимистические выводы о состоянии менеджмента оцениваемых организаций. В 17 случаях из 70 (24,29 % наблюдений) значения показателя рамбурсной способности варьировались в отрица-

тельном диапазоне, что свидетельствует о низком уровне результативности бизнес-деятельности, поскольку полученный убыток превышал сумму амортизационных отчислений за период.

Величина коэффициента текущей ликвидности была ниже допустимого значения в 88 % случаев, а размах вариации как по периодам исследования, так и по организациям весьма велик (от 0,59 до 4,87 ед. в рамках деятельности одной и той же организации). Значение коэффициента финансовой устойчивости в 45,7 % случаев было меньше нормативного (0,6 ед.), динамика показателя за период в разных организациях разнонаправлена. Сделанные выводы о финансовой несостоятельности и неоптимальной структуре капитала подтверждаются уровнем и динамикой коэффициента финансового левериджа, варьировавшегося в период исследования в диапазоне от -30,5 ед. до 175 ед.

Во всех организациях (кроме С36) не наблюдалось рыночного соотношения между производительностью и оплатой труда. С уменьшением стоимости продаж численность персонала варьировалась разнонаправленно на фоне адекватного изменения расходов на оплату труда. Наибольший размах векторов вариации имела среднегодовая оплата труда одного работника, прослеживалось четкое отсутствие зависимости между стоимостью продаж продукции и среднегодовыми доходами персонала, также как и с производительностью труда. Приведенные соотношения дают основание считать, что внешнее стимулирование (оплата труда) персонала, в том числе и менеджеров, носит в большинстве организаций инерционный характер, достижение положительных результатов в бизнес-деятельности в организациях С31, С32, С34 обеспечивается экстенсивными усилиями, внешнее стимулирование не всегда ставит своей целью достижение высокой производительности. Следовательно, наблюдается недоиспользование возможностей трудоресурсной составляющей в организациях сахарного производства Воронежской области.

Таблица 3

Экономические результаты и результативность бизнес-деятельности организаций сахарной промышленности С31-С37 Воронежской области

Показатель	Го- ды	Организации						
		С31	С32	С33	С34	С35	С36	С37
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коэффициент извлечения сахара, %	2001	80,30	76,75	76,55	74,10	78,71	66,61	75,19
	2002	62,43	71,83	78,60	77,94	70,76	69,28	70,69
	2003	65,90	58,45	75,55	71,64	62,86	53,10	72,82
	2004	61,46	67,94	76,91	75,66	64,08	75,12	73,33
	2005	*	78,16	83,39	77,87	79,49	83,88	78,48
	2006	73,93	77,84	82,09	81,99	78,85	80,42	80,35
	2007	69,92	83,49	81,55	84,27	79,63	78,67	78,13
	2008	75,61	84,91	85,63	82,95	80,97	85,30	86,50
	2009	85,47	87,41	88,01	85,20	80,68	89,21	86,48
	2010	83,11	81,44	84,51	84,91	84,87	85,03	82,10
Бизнес-доход, тыс. р.	2001	11754	21053	113369	83075	89100	-12795	-25795
	2002	-1989	39305	90242	139096	61709	157733	32536
	2003	-1583	85426	83415	149650	109168	297172	61648
	2004	635	79665	93556	235823	74634	123357	86876

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	2005	-16812	114049	52649	232717	64065	86352	85454
	2006	39683	127398	128813	170364	118405	114498	83649
	2007	76995	106801	86852	133824	77820	97043	78684
	2008	49847	-47658	110511	153011	85374	143329	124016
	2009	171595	646870	102746	508988	91280	170250	160265
	2010	177685	459278	93303	228067	88054	111947	179947
Рентабельность продукции, %	2001	0,43	-10,30	35,37	1,23	12,43	-49,36	1,93
	2002	-54,85	-8,41	19,20	3,39	3,54	-2,38	-4,98
	2003	-31,94	-9,37	22,64	-0,64	5,83	0,14	4,88
	2004	-24,50	6,89	17,57	7,69	0,09	18,26	3,51
	2005	-13,20	4,37	6,90	6,79	2,06	5,56	6,86
	2006	-17,23	6,25	24,32	11,64	2,69	8,22	3,57
	2007	-7,08	3,20	3,35	0,79	2,26	10,16	4,03
	2008	15,12	16,97	7,18	-0,05	7,43	8,61	5,04
	2009	2,44	7,24	8,56	34,96	12,37	7,63	10,29
	2010	-1,65	12,00	5,45	2,94	10,24	-10,86	2,05
Рамбурсная способность, р./р.	2001	0,04	-0,16	0,25	0,04	0,04	-2,00	-2,15
	2002	-1,24	-0,14	0,15	0,03	0,01	-0,06	-0,10
	2003	-0,47	-0,05	0,10	0,03	-0,72	0,10	0,01
	2004	-0,53	0,03	0,08	0,05	0,01	0,02	0,03
	2005	-5,19	0,07	-0,05	0,03	0,02	0,04	0,03
	2006	0,04	0,01	0,11	0,02	0,03	0,03	0,01
	2007	0,02	0,01	-0,02	-0,01	0,04	0,06	0,01
	2008	0,04	-0,52	0,02	-0,03	0,01	0,03	0,02
	2009	0,03	0,04	0,03	0,18	0,01	0,06	0,04
	2010	0,06	0,09	0,07	0,03	0,03	-0,08	0,03
Производительность труда (по бизнес-доходу), тыс. р./чел.	2001	33,97	24,54	149,37	92,41	150,76	-29,55	-73,49
	2002	-5,80	52,06	121,78	154,38	106,76	367,68	54,41
	2003	-5,09	113,90	111,22	167,21	201,05	724,81	120,64
	2004	2,08	104,27	121,50	289,00	149,57	303,83	177,30
	2005	-90,39	154,54	61,22	307,42	145,93	259,32	186,17
	2006	183,72	166,75	172,21	221,54	239,20	322,53	190,11
	2007	179,48	142,02	102,66	168,97	156,90	266,60	274,16
	2008	110,77	-66,10	171,87	207,33	256,38	502,91	352,32
	2009	373,03	920,16	207,99	671,49	260,80	834,56	355,35
	2010	406,60	1080,65	220,57	499,05	253,03	392,80	626,99
Коэффициент текущей лик- видности, ед.	2001	2,02	0,44	1,62	0,95	0,81	0,54	2,01
	2002	0,14	1,01	2,02	1,03	0,85	0,80	0,69
	2003	0,20	0,58	1,99	0,88	0,40	0,65	0,58
	2004	0,14	0,39	2,04	1,11	1,26	0,62	0,50
	2005	0,09	0,64	2,07	0,70	1,58	0,67	0,38
	2006	0,97	0,64	1,81	0,59	1,18	0,77	0,77
	2007	0,75	1,14	2,22	2,30	1,12	0,79	0,45
	2008	0,49	0,89	1,55	4,87	1,05	1,03	0,73
	2009	0,57	1,43	2,35	0,83	1,23	0,93	0,81
	2010	0,57	0,95	4,48	0,79	1,40	0,83	0,89
Финансовый леверидж, ед.	2001	0,16	-9,17	0,32	0,47	4,95	12,01	-1,32
	2002	3,42	-6,01	0,22	0,49	9,32	-16,83	-5,28
	2003	-6,93	-3,36	0,32	0,89	-2,35	-10,45	-4,16
	2004	-2,59	-2,82	0,35	0,71	9,90	-7,97	-4,02
	2005	-1,99	-5,80	0,41	1,26	1,07	-11,14	-4,36
	2006	63,26	-12,77	0,64	1,40	2,52	-22,02	-14,26
	2007	21,75	-12,54	1,10	3,91	4,13	175,69	-11,00
	2008	126,08	-3,69	1,41	19,61	9,95	-	-30,51
	2009	-	21,95	0,78	1,14	5,90	16,37	-
	2010	-	32,13	0,94	1,98	2,00	-14,64	131,23

Результаты расчета и оценки ключевых показателей свидетельствуют о неадекватных тенденциях использования инструментов менеджмента с целью повышения его уровня в управлении бизнес-процессами, поскольку вариации показателей в статике (по организациям С31-С37 за год) и динамике (по каждой конкретной организации за период 2001-2010 годов) имеет существенный диапазон. Наблюдаются робастные значения индексов (40 наблюдений – 6,3 % от общего числа наблюдений), которые в основном связаны с существенным размахом значений коэффициентов, в расчете которых использовался показатель нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) из-за аналогичного диапазона последних; значения индексов в динамике (по конкретной организации за 2002-2010 годы) имеют в сравнении синусоидальный характер, который свидетельствует о неустойчивости бизнес-деятельности и о необходимости обновления инструментов менеджмент-процессов. В среднем по группе исследуемых организаций сахарного производства за период 2002-2010 годов уровень управления бизнес-процессами недостаточно высок:  $I_{УБП} = 1,552$  ( $2,0 > I_{УБП} > 1,1$ ), уровень управленческой деятельности в организациях необходимо признать недостаточно высоким (рисунок 3).

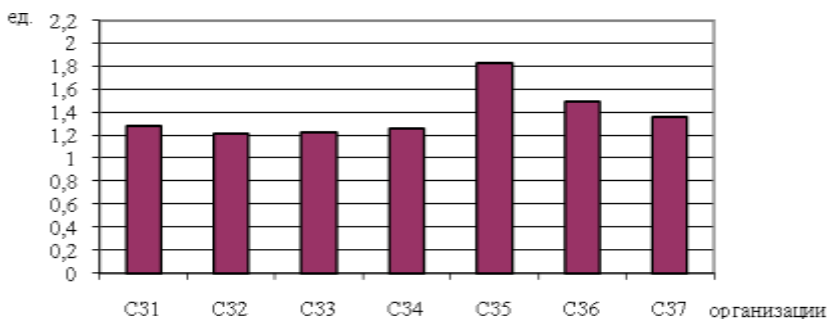


Рис. 3. Уровень управленческой деятельности в организациях С31-С37 Воронежской области в среднем за период 2002-2010 гг.

Ориентируясь на результаты поэтапной оценки уровня управленческой деятельности, можно сделать следующие выводы. При схожести сырьевой и продуктовой политик, а также наличии одного собственника у 6 из 7 исследуемых организаций наблюдается определенное рассогласование в менеджмент-процессах различных уровней иерархии (организации и управляющей компании) и разбалансированность бизнес-процессов как составляющих бизнес-деятельности в период за 2001-2010 гг., поэтому менеджменту практически всех заводов необходимо уделять особое внимание учету влияния внешних и внутренних факторов бизнес-среды, периодически оценивать действия менеджеров и достижения управленческой деятельности, активизировать усилия по развитию преимуществ процессно-функционального подхода в управлении.



### 3. Состав инструментального комплекса активизации менеджмент-процессов в системе регламентов организационного контроллинга.

В настоящее время вопросы активизации деятельности менеджеров в управлении организациями сахарной промышленности разрешаются достаточно фрагментарно и не вполне отвечают задачам достижения целей организации, а также развитию и удовлетворенности конкретного человека, призванного решать управленческие задачи. С этих позиций, для активизации управленческой деятельности автор рекомендует использовать регламенты организационного контроллинга, который рассматривается как агрегированная функция менеджмента, обеспечивающая направленность в будущее, охватывающая всех работников в единую систему, стимулирующая и оптимизирующая соотношение «цели-результат».

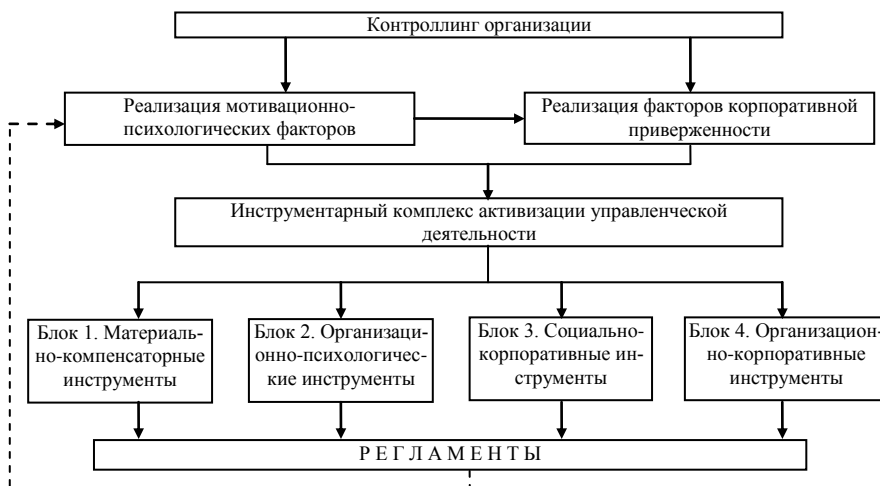


Рис. 4. Инструментарный комплекс активизации менеджмент-процессов в системе регламентов контроллинга организации

Понимая инструмент как прием менеджмента, а также как способ воздействия на поведение, на основании изученных факторов активизации управленческой деятельности и специфики их действия на изучаемых сахарных заводах, автором разработан инструментальный комплекс активизации менеджмент-процессов в организации (рисунок 4), который создает предпосылки для регламентирования менеджмент-процессов.

### 4. Содержание мотиваторов активной управленческой деятельности.

Существенным фактором активизации управленческой деятельности в промышленной организации автор считает мотивацию к эффективному проявлению личности менеджеров в выполнении поставленных задач. Однако, анализ управленческой практики показал, что, на сахарных заводах вопросы мотивации и параметров мотивирования игнорируются или сведены к внешнему стимулированию.

Для активизации управленческой деятельности через инструменты мотивации целесообразна постановка личностных целей, связанных с достижением организационных целей таким образом, чтобы придавать им форму реализации внутренних и внешних целей организации, или того или другого одновременно. Ориентация на внутренние цели способна реализовать внутреннюю мотивацию, получением удовольствия от работы, чувством самореализации, самоконтроля. Ориентация на внешние цели выполняется для получения стороннего вознаграждения через внешнюю мотивацию, вырабатывающую систему стимулов.

Инструменты-мотиваторы понимаются автором как способы побуждения к созидательной активности на основе существенных параметров мотивирования: расстановка менеджеров в соответствии с бизнес-процессами, обеспечение условий для развития менеджеров и рациональной степени мобильности управления. Специфика инструментов-мотиваторов состоит в том, что мотивация проявляется косвенно, через поведение и проявление людей. На этой основе наиболее приемлемо использовать инструменты активизации управленческой деятельности на основе развития мотивирования.

Для этого автором разработан тест мотивированности «на достижение» (вопросы: 1. В какой степени Вы склонны доверять своим подчиненным? 2. Как Вы склонны оценивать профессиональный потенциал подчиненных? 3. Интересуют ли Вас проблемы реализации возможностей подчиненных? 4. Вы практикуете привлечение подчиненных к постановке целей или принятию решений? 5. Вас больше заботят люди или решаемые ими задачи?). На этой основе протестированы менеджеры по репрезентативной выборке на сахарных заводах: СЗ6, имеющем лучшие результаты бизнес-деятельности, и СЗ3 с худшими результатами в 2009 году. Полученные результаты дали возможность автору сделать следующие выводы: мотивация «на достижение» оказывает существенное влияние на результаты менеджмент-процессов, так как хуже сработавший коллектив менеджеров сахарного завода имеет низкую мотивацию «на достижение»; мотивация «на достижение» недостаточно высока в обоих коллективах, где наибольшую долю составляют среднемотивированные работники.

На основании более детального изучения потребностей в достижении, реализуемых в форме самоактуализации и самосоциализации, как желание максимально реализовать свой профессиональный и личностный потенциал, автором сделаны опросы по опросному листу (всего 12 вопросов) субъектов менеджмент-процессов. Полученная информация дала достаточно объективную базу для разделения субъектов менеджмент-процессов на четыре группы: доминантные, мотивированные наличием полномочий, ответственности, свободой действий; социальные, мотивированные популярностью, признанием, хорошими отношениями с окружающими; стремящиеся к стабильности, мотивированные поддерживать статус-кво, дающий чувство уверенности, стабильности; перфекционисты, которым важен порядок и ограниченная ответственность, отсутствие рисков.

Очевидно, что наличие субъектов менеджмент-процессов, отвечающих таким характеристикам, позволит включать в управленческую политику и

соответствующие инструменты-мотиваторы, активизирующие управленческую деятельность на достижение поставленных организационных целей.

## **5. Процедура оценки активности менеджмент-процессов.**

Одним из инструментов, устраняющих известные недостатки функционального управления экономической деятельностью, является процессно-функциональный подход, преимущества которого реализованы автором в алгоритме методики «Оценка активности менеджмент-процессов»: 1) выделение основных бизнес-процессов; 2) определение менеджмент-процессов, реализуемых при осуществлении каждого бизнес-процесса; 3) разработка системы индикаторов, характеризующих условия и уровень активности менеджмент-процессов; 4) разработка критериев оценки активности менеджмент-процессов; 5) оценка индикаторов; 6) оценка активности менеджмент-процессов. Полученные по итогам оценки результаты будут являться информационно-аналитической платформой (базой) для принятия своевременных и адекватных управленческих решений по совершенствованию как бизнес-процессов, так и самого менеджмента организаций.

Автором рассмотрена возможность применения предлагаемого подхода на примере бизнес-процесса – «Заготовка сырья»; в качестве функций управления выделены: прогнозирование; планирование; организация; регламентация; мотивация; учет; анализ; контроль; координация; в качестве индикаторов использована система показателей, в частности, по функции прогнозирование – 5; планирование – 10; организация – 13; регламентация – 6; мотивация – 6; учет – 7; анализ – 8; контроль – 4; координация – 8. Каждому из разработанных индикаторов, характеризующих конкретные менеджмент-процессы, присвоены оценочные уровни (всего 5 уровней), оцениваемые в баллах (от 1 до 5). Ранжирование балловых оценок проведено с учетом эмпирического и нормативного уровней, размерности и значимости результатов для характеристики активности менеджмент-процессов. В качестве объекта апробации нами был выбран сахарный завод С32, перерабатывающий только свекловичное сырье; оцениваемый период - 2010 г. (таблица 4).

Полученные результаты позволяют, во-первых, выявить какие именно неэффективные бизнес-процессы сдерживают достижение нормативного уровня результатов. Во-вторых, посредством индикаторов возможно однозначно определить – какой неактивный менеджмент-процесс должен быть изменен, какие менеджмент-процессы должны в первую очередь реагировать на изменение факторов внешней и внутренней бизнес-среды.

Рассматриваемые индикаторы характеризуются следующими балльными оценками: 1 балл - 11 индикаторов (16,42 % всех наблюдений); 2 балла - 10 индикаторов (14,92 %); 3 балла - 12 индикаторов (17,91 %); 4 балла - 19 индикаторов (28,36 %); 5 баллов - 15 индикаторов (22,39 %). Таким образом, низкий уровень индикаторов (1-3 балла) отмечен в 49,25 % всех наблюдений, что свидетельствует о существенном дисбалансе в управлении бизнес-процессами организации С32.

Таблица 4

Балльная оценка активности менеджмент-процессов организации СЗ2,  
реализуемых в бизнес-процессе «Заготовка сырья» (2010 г.)

Функциональный аспект	Менеджмент-процессы	Балльная оценка активности	Итоговая балльная оценка
1. Прогнозирование	Прогнозирование: объемов заготовок сахарной свеклы; закупочных цен на сырье; доли распределения давальческого сахара между производителями и переработчиками сахарной свеклы; валового сбора «сахара» в хозяйствах-партнерах завода	14	2,80
2. Планирование	Планирование: начала пуска сахарного завода; загрузки производственных мощностей; поставок свекловичного сырья; запасов свекловичного сырья на призыводском свеклопункте; формирование бюджета доходов и расходов организации	34	3,4
3. Организация	Выбор поставщиков; заключение договоров, приобретение сырья; организация хранения свекловичного сырья; обучение и повышение квалификации работников	37	2,85
4. Регламентация	Выбор формы договорных отношений и формы расчетов; утверждение качественных характеристик заготавливаемого сырья и норм его потерь	23	3,83
5. Мотивация	Побуждение к действию: поставщиков; менеджеров организации; производственного персонала организации; собственников	20	3,33
6. Учет	Учет: поступления свекловичного сырья; налога на добавленную стоимость; расчетов с поставщиками, транспортными организациями; потерь сырья при транспортировке и хранении	28	4
7. Анализ	Анализ: поставок; уровня закупочных цен; оптимальности сырьевой зоны; отклонений качественных характеристик сырья; потерь свекловичного сырья, сахара в сырье	28	3,5
8. Контроль	Контроль: поставок; качественных характеристик свекловичного сырья; соблюдения требований к заготовлению и хранению свекловичного сырья; расчетов с поставщиками	14	3,5
9. Координация	Обеспечение условий для достижения планового уровня показателей; привлечение новых и удержание постоянных поставщиков; обеспечение взаимодействия с Россахаром, кредитными организациями; урегулирование взаимоотношений с поставщиками	19	2,375
Итоговая оценка реализации функций менеджмента в бизнес-процессе «Заготовка сырья», баллы		217	3,30

Полученные результаты дали возможность сделать следующие выводы: наиболее неактивные менеджмент-процессы отмечены по функциям «прогнозирование», «организация» и «координация» (менее 3 баллов), что свидетельствует о необходимости и приоритетности изменений менеджмент-процессов именно в данных направлениях; лучший результат зафиксирован по функции «учет», что объясняется значительной законодательной регламентацией учетных операций; в целом отмечен недопустимо низкий уровень реализации функций менеджмента – 64,4 %, выявленная неактивность связана с двумя основными причинами: во-первых, с недостаточной компетенцией управленческого персонала сахарного завода; во-вторых, с неоправданно масштабным делегированием полномочий управляющей компании, специалисты которой не владеют оперативной информацией и не всегда способны спроецировать специфику функционирования данной организации на управленческие решения.

В соответствии с разработанным подходом последовательно оцениваются и другие бизнес-процессы (переработка свекловичного сырья, хранение и утилизация отходов, хранение и реализация готовой продукции). Полученные результаты рекомендуется аккумулировать в специальном оценочном регистре, что позволит сравнить результативность менеджмента по различным бизнес-процессам и выявить менеджмент-процессы и ответственных исполнителей, деятельность которых не соответствует необходимому уровню. Кроме того, периодическая оценка по предлагаемой методике позволит получить динамические отклонения, которые будут характеризовать результативность менеджмента и его влияние на сбалансированность экономической деятельности всей организации.

Расчеты свидетельствуют, что использование предлагаемых инструментов в организациях сахарной промышленности дает возможность обеспечить рост бизнес-дохода (в расчете на тонну сахара) на 6,4 %.

## **ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

Проведенные исследования, связанные с формированием системы процессного управления в промышленных организациях (на примере сахарного производства) позволили сделать следующие выводы:

1. Установлено, что открытую социально-экономическую систему, которой является промышленная организация, с точки зрения системного подхода необходимо рассматривать в статике и динамике. Динамический подход находит свое выражение в бизнес-процессах, на управление которыми воздействуют многообразные факторы среды. Современное состояние и тенденции функционирования организаций пищевых производств, в том числе сахарных заводов, несвободно от препятствий и трудностей в менеджменте, тормозящих развитие бизнес-процессов, как то: сосредоточение на функциональном подходе к управлению, недооценка инструментов активизации процессов управленческой деятельности, недоучет возможностей целесообразного развития факторов интенсификации и качественной динамики. Возникает необходимость перехода на процессное управление, которое выражается во взаимодействии бизнес-процессов и менеджмент-процессов. основополагающими аспектами концепции менеджмент-процессов являются: сбалансированность, мотивационность, активизация, доходность, реализующие преимущества процессно-функционального подхода.

2. В ходе изучения тенденций, условий и результатов деятельности организаций сахарной промышленности выявлено несоответствие стратегии, тактики и инструментов менеджмента масштабу и потенциалу их деятельности, вызываемое неустойчивостью бизнес-среды. В силу этого разработан и рекомендован к практическому использованию на сахарных заводах комплекс процедур экономической диагностики уровня управленческой деятельности, состоящий из четырех этапов и включающий расчет и оценку 28 финансово-экономических показателей, в том числе разработана и рекомендована к практическому использованию на сахарных заводах методика оценки ключевых показателей уровня управленческой деятельности, состоящая из четырех этапов и включающая расчет и оценку 11

ключевых показателей и интегральный индекс уровня управленческой деятельности организаций. Апробация методик и результаты диагностики показали, что современные подходы к построению управленческой деятельности недостаточно совершенны и нуждаются в обновлении.

3. Применяемым на сахарных заводах в настоящее время инструментам функционального управления свойственна фрагментарность разрешения вопросов активизации деятельности менеджеров. Разработан и предлагается к практическому использованию менеджменту сахарных заводов инструментальный комплекс активизации управленческой деятельности на основе регламентов контроллинга. Рекомендуемый комплекс инструментов способен поддерживать рациональные параметры управления организацией, когда ее цели достигаются в полной мере за счет полноты использования активизированного человеческого фактора.

4. Установлено, что существенным фактором активизации управленческой деятельности выступает мотивация менеджеров, а главным инструментом – мотиваторы, побуждающие субъектов управления на достижение целей организации. Оценка (тестирование) субъектов управления сахарных заводов по степени мотивированности на достижение организационных целей дала возможность выявить группы субъектов менеджмент-процессов, мотивированных по четырем признакам, дающим возможность обновлять и включать в управленческую политику соответствующие мотиваторы, активизирующие менеджмент-процессы.

5. В ходе изучения существующих методов управления обоснованы преимущества процессно-функционального подхода. Это дало возможность разработать, апробировать и рекомендовать к практическому использованию в организациях сахарного производства методику оценки активности менеджмент-процессов, алгоритм которой включает шесть этапов. Показано, что балльную оценку активности менеджмент-процессов целесообразно осуществлять используя индикативный подход. Периодическая оценка по рекомендуемой методике дает возможность своевременно выявлять отклонения от нормальных параметров, характеризующих уровень активности менеджмент-процессов и, в конечном итоге, обеспечить рост дохода организации.

## **ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИИ ОПУБЛИКОВАНЫ В СЛЕДУЮЩИХ РАБОТАХ:**

### **Публикации в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях**

1. Пухова, М. М. Концепция системы предпринимательских менеджмент-процессов в условиях финансового кризиса / М. М. Пухова, А. Н. Полозова // Вестник Тамбовского университета. 2009. Вып. 12 (80). С. 73-78. (0,70 п.л., авт. 0,49 п.л.).
2. Пухова, М. М. Активизация управленческой деятельности на основе инструментов организационного контроллинга / М. М. Пухова, А. Н. Полозова, Е. В. Горюковенко // Экономика и предпринимательство. 2011. № 3 (20). С. 60-63. (0,37 п.л., авт. 0,27 п.л.).

3. Пухова, М. М. Регламентация как инструмент активизации управленческой деятельности / М. М. Пухова, А. Н. Полозова // Экономика и предпринимательство. – 2011. № 3 (20). С. 122-125. (0,37 п.л., авт. 0,20 п.л.).

4. Пухова, М. М. Инструменты мотивации управленческой деятельности / М. М. Пухова // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2011. № 4 (70). С. 104-107. (0,41 п.л.).

### **Монографии**

5. Пухова, М. М. Инструментарий активизации менеджмент-процессов промышленных организаций / Г. В. Беляева, М. М. Пухова, А. Н. Полозова. – Воронеж : ЦНТИ, 2012. 268 с. (16,25 п.л., авт. 15,48 п.л.).

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

6. Пухова, М. М. Концепция системы менеджмент-процессов / А. И. Хорев, М. М. Пухова // Проблемы региональной экономики. Вестник ЦИРЭ. Воронеж: ЦИРЭ, 2009. Вып. 29. С. 54-59. (0,33 п.л., авт. 0,27 п.л.).

7. Пухова, М. М. Особенности процессного управления в производственных предпринимательских объединениях / М. М. Пухова, А. Н. Полозова // Проблемы региональной экономики. Вестник ЦИРЭ. Воронеж: ЦИРЭ, 2009. Вып. 31. С. 57-62. (0,38 п.л., авт. 0,08 п.л.).

8. Пухова, М. М. Концептуальные положения процессного менеджмента: предпринимательский аспект / М. М. Пухова // Экономика и управление: проблемы развития : сб. матер. Междунар. науч.-практ. конф.; под ред. проф. И. Е. Бельских. – Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2009. Ч. II. С. 125-127. (0,16 п.л.).

9. Пухова, М. М. Аналитические инструменты диагностики экономической деятельности организаций / М. М. Пухова, А. Н. Полозова // Экономика и обеспечение устойчивого развития хозяйственных структур : межвузов. сб. науч. трудов. – Воронеж, 2009. вып. 9, ч. 3. С. 10-18. (0,42 п.л., авт. 0,32 п.л.).

10. Пухова, М. М. Система процессного подхода в управлении предпринимательской деятельностью / М. М. Пухова, А. И. Хорев // Молодежь и наука: реальность и будущее : сб. ст. III Междунар. науч.-практ. конф. – Невинномысск: НИЭ-УП, 2010. Том IV. С. 343-345. (0,31 п.л., авт. 0,25 п.л.).

11. Пухова, М. М. Оценка результатов экономической деятельности субъектов свеклосахарного производства / М. М. Пухова, А. Н. Полозова // Проблемы региональной экономики. Вестник ЦИРЭ. – Воронеж: ЦИРЭ, 2010. Вып. 36. С. 16-23. (0,44 п.л., авт. 0,34 п.л.).

12. Пухова, М. М. Методологические положения предпринимательских инструментов процессного менеджмента / М. М. Пухова, А. Н. Полозова // Энергия – XXI век. 2010. № 2. (76). С. 123-128. (0,73 п.л., авт. 0,15 п.л.).

13. Пухова, М. М. Бизнес-анализ доходов и доходности экономической деятельности организаций сахарной промышленности Воронежской области / М. М. Пухова, Е. В. Горковенко // Сахар. 2010. № 11. С. 16-21. (0,76 п.л., авт. 0,56 п.л.).

14. Пухова, М. М. Инструменты активизации управленческой деятельности в производственных организациях / М. М. Пухова // Проблемы региональной экономики. Вестник ЦИРЭ. – Воронеж: ЦИРЭ и РНЦИЭ, 2011. Вып. 38. С. 58-65. (0,5 п.л.).

15. Пухова, М. М. Активизация управленческой деятельности в системе менеджмента / М. М. Пухова, А. Н. Полозова, Е. В. Горковенко // Конкурентоспособность. Инновации. Финансы. 2011. № 1(5). С. 80-83. (0,51 п.л., авт. 0,35 п.л.).

16. Пухова, М. М. Методические подходы к оценке сбалансированности экономической деятельности на основе процессно-функционального подхода / Г. В. Беляева, М. М. Пухова // Проблемы региональной экономики. Вестник ЦИРЭ и РНЦИЭ. – Воронеж: ЦИРЭ и РНЦИЭ, 2011. Вып. 41. С. 11-19. (0,55 п.л., авт. 0,45 п.л.).

17. Пухова, М. М. Система факторов и индикаторов оценки результатов менеджмент-процессов / Г. В. Беляева, М. М. Пухова // Проблемы региональной экономики. Вестник ЦИРЭ и РНЦИЭ. – Воронеж: ЦИРЭ и РНЦИЭ, 2011. Вып. 41. С. 29-33. (0,28 п.л., авт. 0,2 п.л.).

18. Пухова, М. М. Особенности деятельности управленческого персонала в системе контроллинга / М. М. Пухова // Новые достижения в европейской науке : сб. статей VII Междунар. науч.-практ. конф. – София : ООД «Бял Град-БГ», 2011. Том 7. С. 55-57. (0,18 п.л.).

19. Пухова, М. М. Индикативная оценка активности менеджмент-процессов на основе процессно-функционального подхода / М. М. Пухова // Проблемы региональной экономики. Вестник ЦИРЭ и РНЦИЭ. – Воронеж: ЦИРЭ и РНЦИЭ, 2011. Вып. 43. С. 51-58. (0,5 п.л.).

Подписано к печати 09.02.12.

Формат 60×90 1/16. Объем 1,5 п.л. Усл. печ. л. 1,4. Тираж 100 экз. Заказ 58

Отпечатано в УОП ФГБОУ ВПО «ВГЛТА»

394087, г. Воронеж, ул. Докучаева, 10