*На правах рукописи*

**ЯРЦЕВА ИРИНА МИХАЙЛОВНА**

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ (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 2013

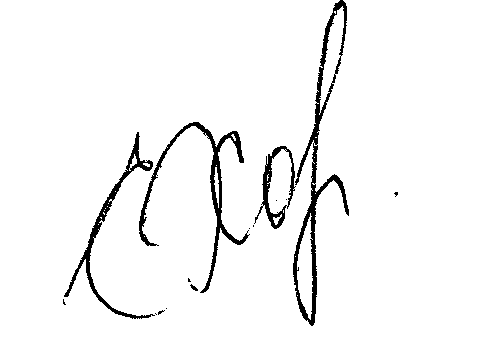
Работа выполнена на кафедре региональной экономики и менеджмента Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Юго-Западный государственный университет»,   
г. Курск.

|  |  |
| --- | --- |
| **Научный руководитель:** | доктор экономических наук, профессор  **Полозова Анна Николаевна** |
| **Официальные оппоненты:** | **Блинов Андрей Олегович;**  доктор экономических наук, профессор,  ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве РФ», профессор кафедры  менеджмента |
|  | **Пархомчук Марина Анатольевна;**  доктор экономических наук, доцент,  ФГБОУ ВПО «Юго-западный государственный университет», профессор кафедры  таможенного дела и управления, мировой экономики и политики |
| **Ведущая организация:** | **ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского»** |

Защита состоится «13» сентября 2013 г. в 10.00часов в конференц-зале на заседании диссертационного совета ДМ212.105.07 при ФГБОУ ВПО «Юго-Западный государственный университет» по адресу: 305040, Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Юго-Западного государственного университета по адресу: 305040, Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

Автореферат разослан «05» августа 2013 г.



|  |  |
| --- | --- |
| Ученый секретарь  диссертационного совета  ДМ 212.105.07 | Екатерина Владимировна Харченко |

**ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность темы исследования**. Функционирование промышленных организаций, перерабатывающих сырье сельскохозяйственного растительного происхождения, в формирующемся рыночном пространстве сопровождается воздействием факторов изменчивой и динамичной бизнес-среды. Характерной чертой организаций пищевых производств, в том числе сахарной промышленности, является неустойчивая, низкорентабельная бизнес-деятельность, что вызвано дестабилизирующим влиянием недоиспользования ресурсов, в том числе компетентности субъектов менеджмента как потенциальной деловой полезности человеческих ресурсов и качественного состояния свекловичного сырья как потенциальной продуктовой полезности материальных ресурсов. Организационные управленческие структуры и осуществляемые процессы бизнеса зачастую демонстрируют рассогласованность, снижающую экономические результаты, поскольку в меньшей степени в менеджменте решаются вопросы сохранения корпоративной полезности меняющемуся внешнему окружению на основе адекватных изменений в бизнес-процессах.

Предварительная диагностика выявила множество разнонаправленных факторов, создающих условия для сокращения стоимости бизнеса, в том числе: игнорирование взаимосвязей изменений внешней, сопряженной и внутренней среды; отсутствие аналитических методов оценки уровня реализации возможностей изменений в бизнес-процессах; недооценка стандартизации качественных характеристик субъектов внутриорганизационного менеджмента; непродуманность подходов к формированию инструментов управления изменениями в бизнес-процессах и др.

В настоящее время управляющими компаниями сахарных заводов предпринимаются попытки внедрения зарубежных моделей управления изменениями, в частности, на основе инструментов финансового контроллинга, однако, как правило, они не адаптированы к российским условиям, не устраняют разрывы между элементами системы менеджмента, узконаправленны и имеют ярко выраженную функциональную форму управленческих воздействий. Вследствие этого первостепенную важность имеют концептуальное обоснование и инструментальное обеспечение процедур процессного управления изменениями в промышленных организациях.

**Степень научной разработанности темы.** В исследовании использованы научные положения по изучаемым вопросам отечественных и зарубежных ученых-экономистов. Особую значимость представляют методологические и концептуальные результаты Ю.В. Вертаковой, О.С.Виханского, С.Е. Градова, И.Е. Лукасевича, А. Мицкевича, Т.И. Овчинниковой, В.А. Плотникова, И.Е. Рисина, Ю.И. Трещевского о системных подходах к решению проблем развития организаций и обновления технологий менеджмента промышленных организаций.

Теоретическое обоснование методов и инструментов процессного управления изменениями нашло отражение в разработках зарубежных (Адизес И.К., Армстронг М., Бартоли А., Биннер Х., Бир М., Голдратт Э., Грейнер Л., Гуйяр Ф., Дак Дж., Дафт Р., Дэвис К., Кантер Р., Келли Дж., Коттер Д., Миколайчук З., Ньюстром Д., Тюрли М., Тьетар Р.-А., Уикленд Дж., Фирш Р.) и отечественных (Алешникова В.И., Абдикеев Н.М., Алексеев Н., Березинец И., Иванова Т.Ю., Калянов В.С., Лузин А., Павлуцкий А., Полозова А.Н., Попов В.Н., Приходько В.И., Райченко А.В., Серегин С.Н., Сироткина Н.В., Широкова Г.В.) специалистов.

Признавая существенность теоретического и практического вклада названных специалистов и основываясь на полученных ими результатах, необходимо признать, что, несмотря на известную новизну имеющих место научных достижений, отдельные вопросы управления изменениями в бизнес-процессах промышленных организаций относительно формирования инструментов активизации управленческой деятельности, применительно к специфике сахарного производства, изучены не полностью. В связи с этим в диссертации разработаны и предложены к использованию в менеджменте организаций сахарной промышленности методы и инструменты процессного управления изменениями, реализация которых даст возможность увеличить стоимость бизнеса и повысить конкурентоустойчивость бизнес-процессов.

**Цели и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является теоретическое обоснование и методическое обеспечение инструментария управления изменениями в промышленных организациях, адаптированного к условиям сахарного производства.

Для достижения обозначенной цели в диссертации были поставлены и решены следующие задачи:

уточнить концептуальные положения управления изменениями в промышленных организациях;

выявить факторы и оценить ключевые условия изменений в бизнес-процессах и менеджменте организаций промышленности;

обосновать методические процедуры ранговойиндикации уровня управления организационными изменениями;

структурировать инструменты управления организационными изменениями в промышленных организациях;

разработать инструменты оценкикомпетентности менеджеров;

предложитьинструменты-стандарты процессного управления изменениями.

**Предмет и объект исследования.** Предмет исследования составляют организационно-экономические отношения, складывающиеся в системе управления изменениями в промышленной организации. В качестве объекта исследования выбраны организации сахарной промышленности. Прикладные исследования и экономические расчеты выполнены на материалах организаций сахарной промышленности Воронежской области.

**Область исследования.** Диссертационная работа соответствует паспорту специальности 08.00.05 по пунктам: п. 10 Менеджмент (пп. 10.8 Управление изменениями в экономических системах; пп. 10.12 Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Методы и показатели оценки результативности управления; п. 10.15 Внешняя и внутренняя среда организации. Создание и удержание ключевых компетенций); п.1.1 Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность (пп. 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 управления организационными изменениями и разработки инструментария активной управленческой деятельности. Методологической базой исследования явились: диалектический метод, метод единства исторического и логического подхода, метод единства качественного и количественного анализа. Для получения достоверных результатов применялись частные методы: монографический, экономической статистики, экономического моделирования, матричный и другие.

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

**Научная новизна результатов исследования** состоит в разработке комплекса научно-методических рекомендаций и положений, направленных на формирование и развитие системы управления изменениями в промышленных организациях, отличающихся использованием инструментов процессного менеджмента, адаптированных к специфике бизнес-процессов организаций сахарной промышленности и основывающихся на требованиях стандартов семейства ИСО 9000.

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

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

1) уточнено содержание управления изменениями в промышленных организациях, основой которого, в отличие от традиционных подходов менеджмента, является сочетание ситуационного (условия среды – возможности) и процессного (менеджер – менеджмент – бизнес-процесс) подходов (п. 10.8 паспорта научной специальности 08.00.05);

2) систематизированы факторы, влияющие на процессы управления изменениями в организации, дифференцированные в отличие от существующих подходов по двум признакам: среда возникновения (внешняя, внутренняя, сопряженная) и ключевые условия проявления факторов (препятствующие и способствующие активному управлению изменениями) (п. 10.15 паспорта научной специальности 08.00.05);

3) разработана методика ранговой индикации уровня управления организационными изменениями, отличительной чертой которой является расчет и ранжирование интегрального индикатора, идентифицирующего результаты реализации потенциальных возможностей бизнес-процессов на основе их диагностики по ключевым областям изменений (производственно-экономические, социально-экономические, финансово-экономические) (п. 10.12 паспорта научной специальности 08.00.05);

4) обоснована процедура оценки компетентности субъектов менеджмента, которая дополняет существующие способы ее структурирования по трем оценочным блокам должностных параметров (профессиональная, управленческая, корпоративная) тремя оценочными признаками активности (личностная, личностно-деловая и деловая) (п. 10.12 паспорта научной специальности 08.00.05).

*по специальности 08.05.00 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность):*

5) уточнено содержание инструментария управления изменениями в промышленной организации; отличие авторской позиции состоит в рассмотрении его в роли активизирующего элемента системы менеджмента, а также унификации их типологии по критерию максимизации использования имеющихся возможностей (п. 1.1.13 паспорта научной специальности 08.00.05);

6) обоснован методический подход к стандартизацииинструментов управления изменениями в промышленных организациях, отличающийся использованием нормативного метода распознавания необходимых изменений в бизнес-процессах с целью нормализации параметров и показателейдопустимых бизнес-отклонений (п. 1.1.13 паспорта научной специальности 08.00.05).

**Практическая значимость работы.** Основные научно-методические результаты исследования доведены до практических предложений и рекомендаций, применяемых в менеджменте ряда промышленных организаций, что подтверждается актами о внедрении, а также целесообразных к использованию, что обосновано специальными расчетами.

Практическую ценность имеют разработки, в которых содержатся: методические процедуры ранговой индикации уровня управления изменениями, дающие возможность диагностировать области неиспользованных возможностей изменений в бизнес-процессах организаций; методические положения процедуры разработки управленческого решения, позволяющие оценить факторы и возможности управленческих воздействий; методические процедуры оценки должностной компетенции субъектов менеджмента, обеспечивающие выявление уровня личностных, личностно-деловых и деловых качеств; методика определения вклада сопряженных участников свеклосахарного производства в достижение норматива извлечения сахара из свеклы, дающая возможность оценить усилия менеджмента.

**Апробация результатов исследования.** Результаты диссертационного исследования представлены в докладах на V Международной научно-практической конференции «Проблемы менеджмента, маркетинга и финансов» в АОНО ВПО «Институт менеджмента, маркетинга и финансов» (Воронеж, 2012); IV Международной научно-практической конференции «Россия и Европа: связь культуры и экономики» (Чехия, Прага, 2012); 7 Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы развития территорий и систем регионального и муниципального управления» (Воронеж, 2012); Международной научно-практической конференции «Апрельские научные чтения имени профессора Л.Т. Гиляровской» (Воронеж, 2012); IX Международной научно-практической конференции «Промышленное развитие России: проблемы, перспективы» (Н. Новгород, 2011); VI Международной научно-практической конференции «Место и роль России в мировом хозяйстве» (Воронеж, 2012); IX Международной научно-практической конференции «Проблемы и перспективы социально-экономического реформирования современного государства и общества» (Москва, 2012); Международной научно-практической конференции «Мировая наука и современное общество: актуальные вопросы экономики, социологии и права» (Саратов, 2013).

Основные методические положения, выносимые на защиту в виде конкретных методов и инструментов, внедрены на сахарных заводах Воронежской области: ООО «Перелешинский сахарный завод» (2012, 2013 гг.), Липецкой области: ЗАО «Грязинский сахарный завод» (2012, 2011 гг.) (имеются 4 акта о внедрении).

Ряд разработанных методических положений нашел практическое применение в учебном процессе АОНО ВПО «Институт менеджмента, маркетинга и финансов» по дисциплинам «Управление изменениями», «Стратегический менеджмент», что подтверждается соответствующими документами (актами).

**Публикации результатов исследования.** Основные положения работы, содержащиеся в ней выводы, рекомендации и предложения изложены в 21 опубликованной научной работе общим объемом 7,0 6п.л. (в том числе доля автора – 4,42п.л.), среди которых 3 статьи в рецензируемых научных журналах, 18статей в сборниках научных трудов, специальном журнале «Сахар», материалах конференций. В работах, опубликованных в соавторстве, из приведенного в конце автореферата списка, лично соискателю принадлежат: концептуальные положения управлением изменениями [2; 4; 8; 12; 13; 17]; содержательные характеристики новых инструментов активизации управленческой деятельности [3; 5; 10; 16]; классификационные признаки факторов, условий и особенностей бизнес-процессов сахарного производства [7; 6; 9; 11;18].

**Объем и структура работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников из 336 наименований, 11 приложений. Работа изложена на 171 странице машинописного текста, включает 30 рисунков и 48 таблиц.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Во введении обоснована актуальность темы диссертации, выявлена степень ее разработанности, определены цель, задачи, объект, предмет исследования, изложены элементы научных приращений, практическая значимость работы, апробация.

В первой главе **«Теоретические положения управления организационными изменениями»** уточнена сущность и содержание системы управления изменениями, изложены особенности, факторы и условия изменений в сахарном производстве как развивающейся системы, раскрыты концептуальные положения системы управления изменениями в организациях сахарной промышленности.

Во второй главе **«Экономическая диагностика системы управления   
изменениями в организациях сахарной промышленности»** выявлены тенденции и результаты изменений в бизнес-процессах организаций сахарной промышленности, дана оценка структуры и качественной динамики персонала; изложена процедура ранговой индикации уровня управления организационными изменениями.

В третьей главе **«Инструменты активизации управления изменениями в организациях сахарного производства»** структурирован комплекс инструментов управления организационными изменениями, представлены инструменты оценки компетентности субъектов менеджмента, изложена процедура стандартизации управленческой деятельности.

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

**ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Содержание управления изменениями в промышленных организациях**

Промышленные организации как открытые системы, всегда существуют во внешней среде, которая, с одной стороны, больше и сильнее организации, с другой – обладает существенной непредсказуемостью из-за перманентных изменений в ней. Управление отношениями со средой происходит по следующим позициям: 1) стремление минимизировать свои отношения со средой; 2) стремление максимизировать свои отношения со средой. Если границы организации не контролируются, то существует вероятность потери её целостности как системы и поглощения её элементов другими системами. Излишняя закрытость и самодостаточность организации способна приводить к неизбежному её внутреннему усложнению, с последующим разрушением элементов организационной системы вследствие потери управляемости. Поэтому организация как система должна развиваться на основе процессного управления изменениями, учитывая, что ритм развития задаётся внешней средой, а организационный менеджмент – опираться на стандарты семейства ИСО 9000.

Рассмотрение вопросов процессного управления изменениями актуализирует понимание сущности и содержания категории «организационные изменения». Принципиальные положения рассматриваемого понятия систематизированы и дополнены автором следующим образом: во-первых, организационные изменения являются основой организационного развития в соответствии с динамической теорией движения организации во времени; во-вторых, воспринимая организацию как открытую динамическую систему (в том числе систему элементов), в ходе организационных изменений следует опираться на сбалансированность: 1) структурных и качественных изменений в бизнес-процессах, 2) процессов и элементов менеджмента; в-третьих, приоритеты в организационных изменениях должны быть отданы менеджмент-ресурсам (в том числе потенциалу менеджеров) организации, которые, осуществляя позитивные изменения, меняются сами и изменяют элементы системы менеджмента, обеспечивая движение и развитие организации.

Главной целью управления изменениями в бизнес-процессах организации всегда остаётся достижение положительной синергии. Если синергия выражается в добавлении стоимости бизнеса хозяйствующего субъекта, то это означает, что экономические потенциалы бизнес-процессов и процессов менеджмента, используются максимально продуктивно на основе регулярных изменений в них, то есть усилия и возможности сбалансированы. Изменения, которые не стимулируют организацию на достижение дополнительной стоимости, не должны иметь место, так как не могут быть успешными.

В силу присутствия человеческого фактора – труд менеджеров – процессы управления изменениями труднонаблюдаемы непосредственно, в них действует вариантность истолкований и оценок бизнес-отклонений, поэтому важным в процессном управлении изменениями становится обоснованная замена неконтролируемых процессов нормативными. Нормативный подход предполагает установление нормативов управления по всем составляющим менеджмента, в том числе: целевой подсистемы; процессной подсистемы менеджмента; обеспечивающей подсистемы. Нормативный подход даёт возможность описывать процессы управления изменениями в форме нормативных алгоритмов, а качественные состояния и количественные оценочные измерения – в форме документально оформленных нормативов. Таким образом, нормативный подход к управлению делает закономерным регламентацию, обеспечивающую единство методологических, организационных, технических подходов при реализации управленческих процессов в форме стандартов, формирующих единые правила регулирования трудовой, производственной и управленческой деятельности и процедурно поддерживающих процессы менеджмента. Чтобы обеспечивать необходимый уровень проводимых изменений в бизнес-процессах, необходимо соблюдать требования инноваторства и инновационности к процессу управления, отсюда проистекает актуальность активизации организационного поведения на основе повышения компетентности управленческой деятельности, условия которой сформулированы автором следующим образом. Во-первых, - формирование управленческой структуры, дающей возможность создания и поддержания специфической культуры диалога между специалистами различного профиля деятельности. Руководство при этом действует как катализатор командного взаимодействия за счет целенаправленного сочетания необходимых наборов профессионально-личностных качеств и групповых ролей, и на принципах взаимодополнительности и взаимозаменяемости процессов создаются условия достижения синергетического эффекта. Во-вторых, - последовательность развития системы управления изменениями на принципах организационной культуры партисипативного и архитектурного типов организации предполагает определенные этапы, активизирующие управленческую деятельности. В ходе их достигается синергетический эффект и формируется ориентированность на лучший вариант изменений на основе коллективного обсуждения неиспользованных и недоиспользованных возможностей, имеющих место во внешней, сопряженной и внутренней среде организации.

Учитывая изложенное, необходимо концептуализировать следующие основные положения системы управления организационными изменениями. Авторская концепция управления организационными изменениями опирается на следующие подходы: системный (общенаучный); синергетический (общеорганизационный); процессный (организационный); нормативный (управленческий); поведенческий (менеджерский). На этой основе автором систематизированы области организационных изменений, их факторы и ключевые свойства (табл.1).

Таблица 1

Концептуальные положения системы управления изменениями в промышленных организациях

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Подходы к управлению | Области изменений | Характер проявления  изменений | Ключевые свойства изменений |
| Процессный | Система бизнес- процессов; система процессов управления | Границы и качество влияния среды | Сбалансированность |
| Синергетический | Система элементов бизнес- процессов | Добавление стоимости бизнеса | Инновационность |
| Нормативный | Система элементов процессов управления | Регламентация и стандартизация | Активизация |
| Поведенческий | Система элементов процесса менеджмента | Компетенции и  компетентность менеджеров | Инноваторство |

Таким образом, организационные изменения с точки зрения менеджмента есть одновременно цель и средство развития, если подходить к ним с позиции общенаучного системного подхода. При этом, автор понимает систему управления организационными изменениями как целостную взаимосвязь процессов управленческих воздействий, закономерно обеспечивающих выявление и реализацию неиспользованных или недоиспользованных возможностей роста стоимости бизнеса для целей организационного развития. Теоретический контекст данного утверждения проиллюстрирован содержанием концептуальной модели управления изменениями в организациях сахарного производства, показанной на рисунке 1.

Среда

Факторы

внешняя

внутренняя

сопряженная

Условия

Способствующие управлению изменениями

Препятствующие управлению изменениями

Цель процесса управления изменениями в бизнес-процессах

Цель изменений

В организационных бизнес-процессах

В процессах менеджмента

Цель: совершенствование организационных бизнес-процессов

Цель: рост способностей менеджеров

для проведения изменений

Задачи роста качества организационных бизнес-процессов

Задачи роста компетентности и инноваторства менеджеров

Процессы управления изменениями

Собственники

организации

Управляющая компания

Организационный  
менеджмент

Активные инструменты управления

Управленческие решения

Изменения

Развитие организации

В бизнес-процессах

В процессах менеджмента

Выход

Вход

Рис. 1. Концептуальная модель системы управления изменениями в организациях сахарного  
производства

Поэтому управление организационными изменениями рассматривается автором как процесс, обеспечивающий способность организации к развитию, где движущей силой является нацеленный на перемены проактивный менеджмент и компетентные менеджеры.

**2. Систематизация факторов, влияющих на процессы управления   
изменениями в промышленных организациях**

Бизнес-условия функционирования и развития российских промышленных организаций, в том числе сахарного производства, претерпевают за последние годы существенные изменения, находясь под влиянием множества разнородных и разновеликих факторов внешней, сопряженной и внутренней среды. Являясь открытой социально-экономической системой, организации сахарной промышленности обладают повышенной долей уязвимости, перерабатывая сырье сельскохозяйственного растительного происхождения, не пригодное к длительному хранению (сахарная свекла), и поэтому очевидным становится необходимость постоянного обновления методов и инструментов управления изменениями на основе познания факторов, создающих неоднозначные условия бизнес-деятельности.

Автором систематизированы факторы внешней, сопряженной и внутренней среды (как причины фактов хозяйственной жизни) по 11 признакам и показана их взаимосвязь с условиями управления изменениями в бизнес-процессах по признакам обеспечения активности управленческих воздействий (рисунок 2).

Факторы среды

1 Внешняя   
среда

3 Внутренняя среда

2 Сопряженная среда

1 Объективные

2 Субъективные

3 Позитивные

4 Негативные

5 Регулируемые

6 Нерегулируемые

7 Условно-регулируемые

8 Случайные

9 Закономерные

10 Прямые

11 Косвенные

Условия   
управления изменениями

1 Препятствующие  
управлению изменениями

2 Способствующие  
 управлению изменениями

Рис.2. Систематизация взаимосвязей факторов и условий управления изменениями  
в бизнес-процессах организации

Опираясь на данную классификацию, автором выявлены ключевые факторы и условия, способствующие и препятствующие управлению изменениями в организациях сахарной промышленности. В группе ключевых факторов внешней среды рассмотрена: государственная поддержка, климатические условия, государственная экономическая политика, альтернативная продукция, социальный спрос, транспорт; сопряженной – бизнес-отношения, сырьевое обеспечение; внутренней – форма, структура функционирования, инвестиционная политика, технология переработки, техническое оснащение, технология хранения, энергопотребление, человеческие ресурсы, готовая продукция.

В ходе оценки ключевых факторов и условий управления изменениями в сахарном производстве установлено доминирующее влияние факторов сопряженной среды – характер и уровень бизнес-отношений со свеклопроизводителями и качество бизнес-процесса «заготовок сырья» (транспортировки, приемки и хранения сахарной свеклы), характеризующего уровень сырьевого обеспечения. Названные факторы отличаются теснейшей предметно-технологической взаимозависимостью и взаимосвязью и поэтому в силу эффекта синергии увеличивают как негативное, так и позитивное влияние на конечные результаты сахарного бизнеса, то есть имеют превалирующие над другими факторами воздействие. Меняющиеся под их влиянием бизнес-условия порождают необходимость пересмотра и обновления инструментов системы процессного управления изменениями с целью их активизации для обеспечения добавления стоимости бизнеса.

**3. Методика ранговой индикации уровня управления изменениями  
в промышленных организациях**

Уровень управления изменениями в промышленных организациях, как считает автор, необходимо оценивать, используя разнообразные методы диагностики. В организациях сахарной промышленности оценочные методики традиционно используются в процессах финансового прогнозирования, финансового контроля и составления пояснений к годовой финансовой отчетности. Такой подход не позволяет оценить в полной мере влияние меняющихся факторов и условий на результаты бизнес-деятельности и, самое важное, выявить области экономической деятельности, нуждающиеся в изменениях. Автором разработаны методические положения экономической диагностики системы управления изменениями в промышленных организациях, предназначенной устранить перечисленные недостатки посредством выполнения четырех этапов расчетов, приведенных в виде алгоритма на рисунке 3 и включающих расчет и оценку следующих показателей: результатные (объем производства сахара из свеклы и сырца, количество переработанной свеклы и произведенного сахара, стоимость продаж, собственный капитал, добавленная стоимость, постоянные, переменные и полные издержки, материальные затраты и др.); результативные (выход сахара, потери сахара, сахаристость свеклы, продолжительность сезона, издержки на рубль продаж, соотношение постоянных и переменных издержек, прибыль от продаж и материальные затраты на тонну сахара, рентабельность: продаж, продукции, отдача основных средств, оборачиваемость оборотных средств, коэффициенты платежеспособности, финансовой устойчивости, текущей ликвидности и др.); оценки персонала (численность персонала, в том числе менеджеров, результативность и среднегодовая оплата труда и темпы их динамики, уровень мотивации труда и др.)

Апробация предложенных процедур выполнена на основе информации о деятельности 9 сахарных заводов Воронежской области, кодированных как С1-С9, за период 2002-2011 г.г. Обращают на себя внимание результаты, накопление которых характеризуется следующими тенденциями: 1) размах вариаций показателей весьма значителен как по каждой организации, так и по всем организациям за конкретный период времени (год). Так, добавленная стоимость в расчете на тонну сахара варьировалась от -0,19 до 21,57 тыс. руб., издержки на рубль продаж – от 2,21 до +0,74 р./р., рентабельность продаж - от + 25,9 до -121,5%, коэффициент платежеспособности – от 1,38 до 0,03 ед., уровень мотивации труда – от 0,76 до 45,51 ед.; 2) в посткризисные 2009-2011 г.г. в среднем по группе заводов выход сахара устойчиво сокращался и уменьшился на 0,42 пункта по сравнению с 2008 г., несмотря на рост объемов переработки свеклы и производства сахара; аналогичными динамическими характеристиками обладала доходность бизнес-деятельности (по добавленной стоимости) и рентабельность продаж (сокращение соответственно – на 1,33 и 0,09 пункта); 3) в среднем за 2002-2011 г.г. коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами имел отрицательную величину (-0,36 ед.); коэффициент текущей ликвидности был значительно ниже нормы – в 2,2 раза; 4) за 2002-2011 г.г. соотношение между темпами динамики результативности и оплатой труда в половине случаев не соответствовало нормальному значению, те есть было меньше 1, что не могло не сказаться на удорожании издержек на 1 рубль продаж, величина которых составила в среднем 0,96 р. / р., за счет необоснованно высокой доли постоянных расходов в добавленной стоимости – в 62% случаев она превысила 50%.

Бизнес-состояние –

результат управления изменениями

Факторы изменения среды

этап 1

Условия изменения бизнес-процессов

Внешняя среда

Сопряженная

среда

Внутренняя

среда

Результатные   
показатели

Результативные  
показатели

этап 2

Тенденции изменений бизнес-процессов

Натуральные

Стоимостные

Производственные

Экономические

Финансовые

Производственно-экономические индикаторы

Финансово-экономические индикаторы

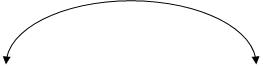
Интегральный индикатор уровня управления

Ранговая  
индикация управления изменениями

этап 4

Социально-экономические индикаторы

Ранговый индикатор  
уровня управления



Оценка   
персонала

Показатели   
структуры  
персонала

Показатели  
качественной   
динамики персонала

этап 3

Рис. 3. Схема экономической диагностики системы управления изменениями  
в промышленных организациях

Заключительная процедура – ранговая индикация уровня управления изменениями включает оценку трех групп ключевых индикаторов: «а») производственно-экономические (коэффициент недоиспользования производственной мощности, потери сахара при хранении свеклы и в производстве, основные средства на рубль продаж, расход свеклы на тонну сахара); «б») социально-экономические (соотношение между темпами динамики производительности и оплаты труда, уровень мотивации труда, добавленная стоимость в расчете на одного работника, коэффициент структуры управления); «в») финансово-экономические (доходность организации (по добавленной стоимости), коэффициент текущей ликвидности, продажи на рубль издержек, коэффициент структуры капитала). Выполнение процедур рекомендовано автором в следующей последовательности: 1) выбор и обоснование объекта индикации; 2) выбор и обоснование периода индикации; 3) выбор и обоснование показателей для индикативной оценки; 4) расчет индикаторов; 5) выбор и обоснование методики расчета интегрального индикатора; 6) расчет интегрального индикатора; 7) ранжирование индикаторов; 8) оценочные выводы.

Расчет интегрального индикатора по ключевым группам выполнялся по модифицированному автором методическому подходу А. Шеремета и М. Баканова и состоял из двух этапов: 1) расчет индикаторов по ключевым группам «методом расстояний от эталона»:

; (1)

;

2) расчет интегрального индикаторапо методу средней взвешенной:

. (2)

В качестве весовых коэффициентов применены значения, определенные экспертами (представителями сахарных заводов Воронежской области). Ранжирование интегральных индикаторов оценивалось по критерию R→ min, т.е. наименьший индикатор = наилучший ранг.

Результаты полученных автором расчетов, позволили сделать выводы:

существенное варьирование индикаторов наблюдалось по группе «а»; наибольшее «расстояние» от эталонного значения показателей группы «а» было в 2008 -2009 годах как следствие влияния общемирового кризиса, но и в 2005 году, что необходимо признать результатом явных просчетов в менеджменте организаций; наименьшее «расстояние» от эталонного значения демонстрировали индикаторы группы «б», что можно объяснить консервативными подходами в формировании кадровой политики организаций;

среди индикаторов наибольшие отклонения наблюдались относительно коэффициента недоиспользования мощности, добавленная стоимость в расчете на одного работника, доходности организации (по добавленной стоимости), что свидетельствует о недооценке роли «человеческих» ресурсов в обеспечении роста стоимости бизнеса.

в подавляющем большинстве организаций ранги интегральных индикаторов не совпадали в среднем за период диагностики (кроме организаций С6 и С8 по двум группам), причем величина ранга различалась весьма существенно: в С2 (7;2;8), в С3 (3;8;1),в С5 (8;1;6),в С7 (2;7;3),в С9 (1;5;7); наилучшие значения рангов были в организации С5 (4;3;2) и С8 (6;4;4);

как в наиболее благополучных организациях (С7, С9), так и в тех, где недоиспользуются благоприятные возможности (С2, С8), в сопряженные годы ранг интегрального индикатора существенно различался в 30-40% случаях, что свидетельствует об отсутствии продуманной системы инструментов управления изменениями и недостаточной активности менеджмента относительно мобилизации факторов новаторства и компетентности менеджеров как организаций, так и управляющей компании;

динамическое сравнение некоторых индикаторов бизнес-деятельности организаций С2-С9 (выход сахара, уровень мотивации труда, доходность организации) в среднем за период 2002-2011 годы с рангом интегрального индикатора подтверждает точку зрения автора относительно необходимости пересмотра некоторых стратегических решений и технологических параметров менеджмента, т.е. осуществления комплекса изменений в бизнес-деятельности на основе обновления инструментов управленческих воздействий с целью их активизации.

**4. Содержание инструментария управления изменениями  
в промышленных организациях**

Используемые в настоящее время в управляющей компании и менеджменте сахарных заводов инструменты функционального управления в основном ограничены применением в таких элементах экономической деятельности, как «заготовка сырья» и «сбыт продукции». Неактивность (или отсутствие) инструментов управления относительно бизнес-процессов организаций иллюстрируется тотальным сокращением менеджерского корпуса непосредственно в организациях, представители которого сосредоточены в своих управленческих решениях на технологии основного и вспомогательного производства, то есть инициируют и реализуют изменения в основном технологического профиля. Подавление проактивности внутриорганизационного менеджмента волевым решением собственников, по мнению автора, не способствует преодолению кризисных явлений и является существенным препятствием для развития экономической деятельности. Автором принят подход к формированию и обоснованию инструментов управления изменениями, основанный на реализации обоснованных выше концептуальных положений, в том числе стандартов семейства ИСО 9000, и на их основе разработаны 1) инструментарий (рисунок 4) и 2) блок-схема разработки управленческого решения в ходе управления изменениями (рисунок 5).

Синергетический

Инструментарий

Подходы

Разновидности инструментов

Процессный

Нормативный

Поведенческий

Диагностические

Регламентирующие

Мобилизационные

Мотивационные

Методики, алгоритмы, модели, формулы, показатели, индикаторы

Регламенты, стандарты, эталоны, нормы, нормативы

Тесты, анкеты, опросные листы, экспертные оценки

Инструменты

Приемы и способы

Рис. 4. Состав инструментария системы процессного управления изменениями  
в промышленных организациях

Факторы внешней сопряженной и внутренней среды

Классифицировать   
факторы

Выявить

Да

Нет

Изменить инструменты диагностики факторов

Условия бизнес – деятельности

Констатировать

Да

Нет

Составить матрицу   
«Условия – возможности»

Изменить инструменты классификации факторов

Уточнить класс ситуации

Неиспользованные / недоиспользованные возможности

Осуществить поиск

Оценить вид   
изменений

Да

Нет

Организационные   
изменения

Выдать инструмент оценки

Скорректировать вид изменений

Выбрать

Нет

Да

Оценить характер изменений

Выдать инструмент оценки

Провести оценку

Принятие решения по изменению

Принять

Изменить   
инструменты оценки характера изменений

Да

Нет

Оценить реализацию возможностей на основе изменений

Оценка эффекта от реализации возможностей

НАЧАЛО

Провести оценку

Получен   
положительный

эффект

КОНЕЦ

Да

Нет

Этап 1

Этап 2

Этап 3

Этап 4

Рис 5. Блок-схема разработки управленческого решения в ходе управления изменениями

В составе инструментов автором предусмотрены традиционные формы, но с видоизмененным содержанием, учитывая объект приложение инструментов – изменения в бизнес-процессах промышленных организаций. В ходе разработки управленческого решения инструменты управления подвергаются изменениям (обновлениям) в случае несоответствия полученных результатов и поставленной цели изменений.

**5. Процедура оценки компетентности субъектов менеджмента в процессе  
управления изменениями**

В менеджменте промышленных организаций, в том числе сахарного производства, сложилась пренебрежительное отношение к вопросам моделирования оценочных процедур, связям с компетентностью субъектов менеджмента, или имеет место двусмысленность формулировки компетентности и компетенции и их носителей – человека, работы, должности, организации в целом, несмотря на особую роль вопросам компетенции, которая отведена в российских стандартах ГОСТ ISO 9001-2011 (пп. 6.1; 6.2), ГОСТ Р 54536-2011 (пп. 6.1; 6.2) и ГОСТ Р 53892-2010. Автор считает необходимым преодолеть имеющиеся разночтения и трактует эти понятия следующим образом: компетентность – совокупность личностных характеристик, способностей, навыков и особенностей человека, которые делают его способным, активизированным и мотивированным к выполнению работы определенного вида; компетенции – требования успешной деятельности, сформулированные в объеме интегральных качеств субъекта, необходимых для работы в определенной профессии и должности. На этой основе автором создана модель компетентности, имеющая определенное качество универсальности, ориентированная на «совокупного менеджера» и классификация признаков оценки компетентности (таблица 2).

Таблица 2

Классификацияпризнаков оценки компетентности субъектов менеджмента организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Признаки активности менеджеров | Содержание признаков компетентности | Элементы  компетентности | Мобилизационный потенциал компетентности |
| Личностные | Изначально присущие человеку и данные воспитанием и обучением свойства, способствующие приобретению, сохранению и развитию знаний | Потенциальная способность действовать компетентно | Знаю, как и зачем действовать |
| Личностно-деловые | Специфика формирования и поддержания побудительных мотивов осуществления деятельности | Желание действовать компетентно | Хочу действовать с максимальной отдачей |
| Деловые | Потенциал приобретенных знаний, опыта, навыков деятельности и умения их использовать наиболее полно и полезно путем решения ситуационных задач | Способность активной деятельности сегодня и в перспективе | Могу и умею действовать адекватно вызовам среды |

Для оценки должностной компетенции менеджера автором разработана соответствующий инструмент «Оценка должностной компетенции субъектов менеджмента», в основу которой положена балловая оценка вышеизложенных признаков, и которая включает следующие процедуры: 1) тестирование субъектов менеджмента по блокам должностной компетентности – профессиональная, управленческая, корпоративная; 2) тестирование субъектов менеджмента по признакам активности – личностная, личностно-деловая, деловая активность. Для проведения оценки должностной компетентности субъекта управления изменениями автором рекомендованасоответствующая форма тестового листа в виде матрицы (таблица 3).

Таблица 3

Тест «Оценкадолжностной компетентности субъекта управления» (с примером заполнения  
и обработки индивидуального тестового листа менеджером организации С3)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | Ответы | | |
| Знаю, как действовать | Хочу  действовать | Могу и умею действовать |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Какова важность в вашей работе права личности, независимо от положения в организационной иерархии? | + | + |  |
| Способны ли Вы преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией на Вашем уровне управления? |  | + |  |
| Готовы ли Вы следовать сложившимся нормам организации? | + |  | + |
| Как Вы относитесь к необходимости решать неординарные задачи Вашего уровня иерархии? | + | + | + |
| Есть ли у Вас понимание необходимости совместной деятельности? | + | + | + |
| Насколько привлекательна для Вас работа во взаимодействии с другими, с подчинением другим? | + |  |  |
| Насколько Вы владеете навыками установления деловых отношений с партнерами и/или коллегами? | + | + |  |
| Способны ли Вы воспринимать, усваивать и использовать деловую информацию, извлекаемую из устной коммуникации? | + | + | + |
| Насколько Вы умеете обосновывать и принимать решения в Вашем диапазоне полномочий в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность? | + | + | + |
| Насколько Вы информированы в вопросах развития:  сахарного производства | + |  |  |
| техники и технологии | + | + |  |
| законов и закономерностей менеджмента | + | + | + |
| В какой мере Вы способны управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу на Вашем участке производства? | + | + |  |
| Каков Ваш уровень освоения и использования информационных технологий, средств коммуникации и связи, находящихся в зоне Вашей деятельности? | + | + |  |
| Способны ли Вы: быстро восстанавливать свои физические и душевные силы? | + | + | + |
| критически оценивать собственную деятельность | + | + | + |
| Как Вы ощущаете степень лояльности к организации и сопричастности к тому, что в ней происходит? | + | + | + |
| Насколько Вы знаете и разделяете цели, ценности организации и вытекающие из них принципы работы? | + | + |  |
| Насколько Вы можете соединять цели Вашей деятельности с целями организации, насколько они реализуемы? | + | + |  |
| Предпочтительные параметры взаимоотношений с коллегами:  формальные | + |  |  |
| доверительные | + | + |  |
| сотрудничество | + | + |  |
| ответственность | + | + |  |
| В какой степени Вы готовы принимать на себя риски принятия решений на Вашем уровне управления? | + |  | + |
| Насколько Вы способны сопереживать радости творчества в совместной деятельности? | + | + | + |

Окончание таблицы 3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Как Вы оцениваете способность воспринимать и находить благоприятные возможности выполнения целей организации и задач коллектива на Вашем уровне управления? |  | + |  |
| В какой степени Вы готовы разрешать конфликты в коллективе Ваших коллег? | + |  | + |
| Примечание к тесту. На вопрос возможны все три ответа, или два, или один из них (отметить знаком).  Ключ к тесту: 1) Блоки компетентности определяются по сумме ответов на вопросы с номерами:  профессиональная: ∑ 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16  управленческая: ∑ 1, 2, 4, 5, 6, 7, 24, 25, 26  корпоративная: ∑ 3, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 27  2) качественная характеристика должностной компетентности определяется по сумме ответов на вопросы:  по графе 2–личностная;  по графе 3–личностно – деловая;  по графе 4–деловая. | | | |

Процедура балловой оценки апробирована в организациях С3 и С6 Воронежской области (2011 год). В целом должностная компетенция менеджеров на сахарном заводе С3 равноценно представлена блоками профессиональной, управленческой и корпоративной в среднем на уровне 33,0% - 33,5% (таблица 4).

Таблица 4

Сравнительная структура должностной компетентности субъектов управления сахарных  
заводов С3 и С6 Воронежской области (2011 г.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Блоки компетентности и признаки активности | Высший уровень управления | | | | Средний уровень управления | | | | Низший уровень управления | | | | Всего | | | |
| С3 | | С6 | | С3 | | С6 | | С3 | | С6 | | С3 | | С6 | |
| баллы | проценты | баллы | проценты | баллы | проценты | баллы | проценты | баллы | проценты | баллы | проценты | баллы | проценты | баллы | проценты |
| Профессиональная | 22 | 31,0 | 21 | 33,3 | 25 | 34,2 | 19 | 32,3 | 24 | 35,3 | 21 | 32,3 | 71 | 33,5 | 61 | 32,3 |
| Управленческая | 23 | 32,4 | 18 | 28,6 | 26 | 35,6 | 20 | 35,1 | 22 | 32,4 | 23 | 35,4 | 71 | 33,5 | 61 | 32,9 |
| Корпоративная | 26 | 36,6 | 24 | 38,1 | 22 | 30,2 | 18 | 31,6 | 22 | 32,3 | 21 | 32,3 | 70 | 33,0 | 63 | 34,2 |
| Должностная | 71 | 100,0 | 63 | 100,0 | 73 | 100,0 | 57 | 100,0 | 68 | 100,0 | 65 | 100,0 | 212 | 100,0 | 185 | 100,0 |
| Личностная | 25 | 35,2 | 23 | 36,5 | 27 | 37,0 | 22 | 38,6 | 24 | 35,4 | 23 | 35,4 | 76 | 35,8 | 68 | 36,8 |
| Личностно-деловая | 24 | 33,8 | 21 | 33,3 | 25 | 34,2 | 21 | 36,8 | 22 | 32,3 | 22 | 33,8 | 71 | 33,5 | 64 | 34,6 |
| Деловая | 22 | 31,0 | 19 | 30,2 | 21 | 28,8 | 14 | 24,6 | 22 | 32,3 | 20 | 30,8 | 65 | 30,7 | 53 | 28,6 |
| Сумма признаков активности | 71 | 100 | 63 | 100 | 73 | 100 | 57 | 100 | 68 | 100 | 65 | 100 | 212 | 100 | 185 | 100 |

Что касается сахарного завода С6, то в должностной компетентности менеджеров преобладает блок корпоративной компетентности (34,2%) при отставании развития профессиональной и управленческой. Общая ситуация, сложившаяся на сахарном заводе С6, позволяет априори предположить, что при достаточно высокой, доминирующей, корпоративной компетенции и при достаточно неэффективных результатах управленческой деятельности имеет место компетентность, отражающая присутствие нескольких субкультур как суррогатов отсутствующей на самом деле корпоративной культуры. Очевидно видна тенденция к ситуации недостаточной управляемости на этих заводах, в большей мере – в организации С6, присутствующей также и в организации С3; в частности, примерно одинаковый личностно-деловой потенциал в обеих организациях имеет следствием некоррелируемые с ним характеристики должностных компетенций. Это автор рассматривает и как условие, и как реализациюэтих условий неудовлетворительного управления изменениями в бизнес-процессах сахарных заводов.

Представленный инструмент оценки должностной компетентности, по мнению автора, является критерием использования необходимых для управления изменениями сотрудников, с проверкой через процедуру последующей аттестации. Построенная на основе оценки компетентностей аттестация субъектов управления позволит: разрабатывать инструменты мотивации, основанные на поощрении готовности к постоянным изменениям; менеджерам объективно и полно оценивать свое место в иерархии управления изменениями. Таким образом, предлагаемая стандартизация управления изменениями основывается на применении процессного подхода, учитывающего уникальность бизнес-процессов организации.

**6. Методический подход к стандартизации инструментов управления   
изменениями в промышленных организациях**

В основу активизации управления изменениями в промышленных организациях заложен поиск инструментов нормализации возможности раннего распознавания и предупреждения бизнес-отклонений. Традиционно для этих целей используют инструменты регламентации. К регламентам в организациях сахарного производства относятся разнообразные внутриорганизационные инструменты: 1) должностные инструкции; 2) распорядительные документы; 3) технологические регламенты (стандарты). Однако, в настоящее время следует отметить важность стандартизации управления изменениями в бизнес-процессах в связи с:1) рекомендациями о внедрении в российскую практику менеджмента стандартов ИСО 9000; 2) усложнением структуры бизнес-процессов и, как следствие, ростом количества управляемых объектов, а также усиление динамики их протекания во времени. Автор рассматривает стандартизацию как атрибут проактивного управления изменениями, который имеет специфический продукт – стандарт-инструмент, нематериальный, по существу, документально оформленный – формально.

Основываясь на преимуществах процессного структурирования стандартизации, автором рекомендуется в пошаговом исполнении формировать базу стандартов управления изменениями, учитывая количество: стадий конкретного бизнес-процесса; процессов управления; управляющих воздействий в каждом процессе управления; управленческих операций; стандартов, определяющих порядок управленческих операций; повторяемость управленческих воздействий в бизнес-процессе; бизнес-процессов организации.

Для реализации пошагового исполнения процедур, автором предложен шаблон архитектуры стандарта управления изменениями в бизнес-процессах, включающий 6 этапов: 1) инициация процесса стандартизации управления; 2) предварительное моделирование стандарта; 3) оценка существующей практики стандартизации; 4) формирование архитектуры поддержания процессов; 5) реализация стандартизации; 6) заключительный этап). Фрагмент шаблона представлен в таблице 5.

Таблица 5

Шаблон архитектуры стандарта управления изменениями (фрагмент)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Этапы | Процедуры | Результаты | Продолжительность | Ответственные лица |
| 1.Ини-циация процесса стандартизации управления изменениями | 1.1. Разработка, согласования и утверждение целей изменений  1.2. Исследование системных входов и выходов в управлении изменениями, в том числе: по продуктам, клиентам и посредникам, степени и факторам заинтересованности субъектов управления.  1.3. Формулирование принципов методологии стандартизации на основе оценки существующих в организации стандартов и решения об исполнителе.  1.4. Оценка и требования к стандартам-инструментам. Доведение решений по инструментарию до всех владельцев бизнес-процессов.  1.5. Создание целевой рабочей группы на базе квалификационных требований, спецификации ролей и области ответственности каждого субъекта группы, предварительного тренинга на достижение целей изменения.  1.6. Подготовка и презентация рабочего плана и бюджета выполнения работ. | Выработка методологии, технологии, инструмента | В соответствии с целью изменений | В соответствии с областью изменений |

Архитектура шаблона ориентирована на следующее информационное наполнение по кругу вопросов: о полном наборе процессов, необходимых для получения конечного продукта в логической последовательности его выполнения; об ответственности за выполнение изменений в бизнес-процессах; о ресурсах, необходимых для достижения ожидаемых результатов изменений; об информационных потоках, реализующих процесс управления изменениями; о финансовых затратах, необходимых для выполнения всех процессов управления изменениями; о формах документальных носителей информационно-нормативной системы и др.

Учитывая выявленную в ходе оценки факторов и условий бизнес-деятельности сахарных заводов существенную зависимость конечных результатов от уровня управления изменениями в бизнес-процессе «заготовка и хранение сырья», автором разработан стандарт-«Оценка вклада сопряженных участников свеклосахарного производства в обеспечение норматива извлечения сахара из свекловичного сырья», в основу которого положены требования российских стандартов «Системы менеджмента качества. Требования» ГОСТ ISO9001-2011 (пп. 6.1; 6.4; 7.4) и ГОСТ Р 54536-2011 (пп. 6.1; 6.4; 2.4).

В качестве ключевых приняты основные показатели, характеризующие качественные параметры заготавливаемого и перерабатываемого сырья (сахаристость, потери свеклы и сахара при хранении и в производстве). Оценка включает 9 этапов: 1) определение нормативного показателя извлечения сахара из тонны заготовленной свеклы; 2) определение фактического показателя извлечения сахара из тонны заготовленной свеклы; 3) расчет совокупного отклонения показателя извлечения сахара из тонны заготовленной свеклы; 4) расчет потенциального сахара в тонне заготовленной в хозяйствах сырьевой базы сахарных заводов свеклы по норме; 5) расчет потенциального сахара в тонне заготовленной в хозяйствах сырьевой базы сахарных заводов свеклы фактически; 6) расчет количества сахара в тонне заготовленной свеклы, полученного дополнительно (потерянного) в хозяйствах сырьевой базы сахарного завода; 7) расчет количества сахара в тонне переработанной свеклы, полученного дополнительно (потерянного) на сахарном заводе; 8) определение вклада хозяйств сырьевой базы и сахарного завода в обеспечении (недовыполнении) нормативного показателя извлечения сахара из тонны свеклы; 9) расчет вклада хозяйств сырьевой базы и сахарного завода в обеспечении дополнительного количества тонн произведенного сахара (недовыпуска). Апробация методики на примере организаций С7 и С8 дала возможность определить, каким участникам сопряженного производства и насколько было обеспечено невыполнение норматива. Было установлено превалирующее влияние на конечный результат усилий сопряженного участника – хозяйств сырьевой базы (в организации С7 доля хозяйств и сахарного завода соответственно составила 142,5 % и -42,5%; в организации С8 – 89,4% и 10,6%).

Результаты расчетов показывают, что внедрение рекомендаций и предложений, обоснованных в диссертации, позволит повысить доходность бизнес-деятельности сахарных заводов на 3,9%.

**ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

*Публикации в рецензируемых научных журналах*

1. Ярцева, И.М. Концептуальные положения управлением изменениями в промышленных организациях / Ярцева И.М. // Известия Санкт – Петербургского университета экономики и финансов. 2013. № 2. С. 148-152. 0,30 п.л.
2. Ярцева, И.М. Модель компетентности субъектов менеджмента / И.М. Ярцева, А.Н. Полозова, Е.В. Горковенко // Экономика и предпринимательство. 2012. № 6. С. 533-535. 0,15 п.л., авт. 0,12 п.л.
3. Ярцева, И.М. Инновационные аспекты процессного управления в свеклосахарном производстве / И.М. Ярцева, А.Н. Полозова, Е.В. Горковенко // Экономика и предпринимательство. 2012. № 1. С. 139-141. 0,15 п.л., авт. 0,12 п.л.

*Публикации в других изданиях*

1. Постникова (Ярцева), И.М. Оценка свойств объекта управления в производственной логистике / И.М. Постникова (Ярцева), В.Г. Горбунов // Устойчивое развитие и безопасность России: Политические и социально-экономические аспекты: сб. научн. тр. Воронеж: Воронеж. гос. техн. ун-т. 2004. С. 183-187. 0,31 п.л., авт. 0,15 п.л.
2. Постникова (Ярцева), И.М. Разработка модели принятия решений для оценки сложных проектов / И.М. Постникова (Ярцева), В.Г. Горбунов // Вестник ЦИРЭ и РНЦИЭ «Проблемы региональной экономики». Воронеж: ЦИРЭ и РНЦИЭ, 2005. Вып. 6. С. 92-98. 0,38 п.л., авт. 0,18
3. Ярцева, И.М. Тенденции и условия развития сахарных заводов Воронежской области / И.М. Ярцева, А.Н. Полозова, Е.В. Горковенко // Вестник ЦИРЭ и РНЦИЭ «Проблемы региональной экономики». Воронеж: ЦИРЭ и РНЦИЭ, 2011. Вып. 42. С. 8-24. 1,06 п.л., авт. 0,45 п.л.
4. Ярцева, И.М. Особенности управления бизнес – деятельностью производственных организаций / И.М. Ярцева, А.Н. Полозова, Е.В. Горковенко// Вестник ЦИРЭ и РНЦИЭ «Проблемы региональной экономики». Воронеж: ЦИРЭ и РНЦИЭ, 2011. Вып. 43. С. 11-18. 0,47 п.л., авт. 0,24 п.л.
5. Ярцева, И.М. Логистический аспект процессного управления / И.М. Ярцева, А.Н. Полозова, Е.В. Горковенко // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы. Сборник статей по материалам IX Международной научно- практической конференции преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов: Том I. – Н. Новгород: НГПУ, 2011. С. 96-98. 0,14 п.л., авт. 0,10 п.л.
6. Ярцева, И.М. Экономическая деятельность хозяйствующих субъектов свеклосахарного производства Воронежской области / И.М. Ярцева, А.Н. Полозова, Р.В. Нуждин // Сахар. – М.: 2011. № 12 .С . 26-31. 0,74 п.л., авт. 0,24 п.л.
7. Ярцева, И.М. Инструменты активизации управленческой деятельности в системе организационного менеджмента / И.М. Ярцева, А.Н. Полозова, Е.В. Горковенко// Вестник ЦИРЭ и РНЦИЭ «Проблемы региональной экономики». Воронеж: ЦИРЭ и РНЦИЭ, 2012. Вып. 46. С. 11-19. 0,54 п.л., авт. 0,28 п.л.
8. Ярцева, И.М. Факторы и условия бизнес-деятельности в организациях сахарного производства / И.М. Ярцева, А.Н. Полозова, А.Е. Жукова, Е.В. Горковенко // Вестник ЦИРЭ и РНЦИЭ «Проблемы региональной экономики». Воронеж: ЦИРЭ и РНЦИЭ, 2012. Вып. 48. С. 3-8. 0,35 п.л., авт. 0,10 п.л.
9. Ярцева, И.М. Организационные изменения как объект менеджмента / И.М. Ярцева, А.Н. Полозова, Е.В. Горковенко // Вестник ЦИРЭ и РНЦИЭ «Проблемы региональной экономики». Воронеж: ЦИРЭ и РНЦИЭ, 2012. Вып. 50. С. 3-10. 0,46 п.л., авт. 0,38 п.л.
10. Ярцева, И.М. Управление изменениями бизнес – процессов в условиях неопределенной среды / И.М. Ярцева, А.Н. Полозова, Е.В. Горковенко// Вестник ЦИРЭ и РНЦИЭ «Проблемы региональной экономики». Воронеж: ЦИРЭ и РНЦИЭ, 2012. Вып. 50. С. 23-26. 0,26 п.л., авт. 0,16 п.л.
11. Ярцева, И.М. Компетентность и компетенции менеджеров / И.М. Ярцева // Региональный сборник научных трудов «Экономика и обеспечение устойчивого развития хозяйственных структур». Воронеж: ВГУИТ, 2012. Вып. 12 ч. 1. С. 83-86. 0,20 п.л.
12. Ярцева, И.М. Нормативный подход в системе процессного управления изменениями / И.М. Ярцева // Сборник материалов Седьмой международной научно –практической конференции «Актуальные проблемы развития территорий и систем регионального и муниципального управления». Воронеж, 2012. Вып. 2. С. 99-103. 0,25 п.л.
13. Ярцева, И.М. Оценка компетентности субъектов менеджмента / И.М. Ярцева, А.Н. Полозова, Е.В. Горковенко // Россия и Европа: связь культуры и экономики: Материалы IV международной научно-практической конференции. –Прага, Чешская Республика, 2012. с. 432-433. 0,12 п.л., авт. 0,10 п.л.
14. Ярцева, И.М. Оценка синергетического эффекта в процессе управления доходностью промышленных организаций / И.М. Ярцева, А.Н. Полозова, Е.В. Горковенко // Апрельские научные чтения имени профессора Л.Т. Гиляровской: материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Воронеж: Воронежский ЦНТИ – филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2012. С. 265-267. 0,17 п.л., авт. 0,10 п.л.
15. Ярцева, И.М. Особенности процессного управления в промышленных организациях / И.М. Ярцева, А.Н. Полозова, Е.В. Горковенко // Место и роль России в мировом хозяйстве: Сборник статей VI международной научно-практической конференции. –Воронеж. гос. ун-т инж. технолог. –Воронеж: ВГУИТ, 2012. С.149-152. 0,17 п.л., авт. 0,11 п.л.
16. Ярцева, И.М. Активизация деятельности управленческого персонала на основе командного подхода / И.М. Ярцева // Проблемы и перспективы социально-экономического реформирования современного государства и общества: материалы IX международной научно-практической конференции. –М.: Спецкнига, 2012. –С. 125-127. 0,12 п.л.
17. Ярцева, И.М. Архитектура инструментов регламентации управления изменениями в бизнес-процессах. / И.М. Ярцева// Вестник ЦИРЭ и РНЦИЭ «Проблемы региональной экономики». Воронеж: ЦИРЭ и РНЦИЭ, 2013. Вып. 51. С. 12-20. 0,59 п.л.
18. Ярцева, И.М. Позиционирование менеджмента в активизации управленческой деятельности / И.М. Ярцева // Материалы международной научно-практической конференции «Мировая наука и современное общество: актуальные вопросы экономики, социологии и права» – Саратов, ЦПМ «Академия бизнеса», 2013. С. 263-265. 0,13 п.л.

Подписано в печать 01 августа 2013г. Формат 60×84 1/16 .

Печатных листов 1,1. Тираж 100 экз. Заказ \_\_\_\_\_\_.

Юго-Западный государственный университет,

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