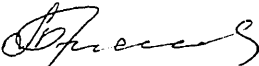


9  $\frac{10 - 2}{1128}$

  
На правах рукописи

**БРЯНЦЕВА Лариса Викторовна**

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ  
СБАЛАНСИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ  
ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**СПЕЦИАЛЬНОСТЬ 08.00.05-**

**Экономика и управление народным хозяйством:  
экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами - промышленность**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание ученой степени  
доктора экономических наук**

**Воронеж – 2009**

Работа выполнена на кафедре экономической теории и международного бизнеса в государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования Воронежской государственной технологической академии.

Научный консультант	Доктор экономических наук, профессор <b>Воронин Валерий Павлович</b>
Официальные оппоненты:	Доктор экономических наук, профессор <b>Паршин Николай Михайлович</b>
	Доктор экономических наук, профессор <b>Чарыкова Ольга Генсановна</b>
	Доктор экономических наук, доцент <b>Московцев Валерий Витальевич</b>
Ведущая организация	ГОУ ВПО «Воронежский государственный университет»

Защита состоится «30» декабря 2009 года в 12-00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.035.03 при государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования Воронежской государственной технологической академии по адресу: 394000, г. Воронеж, проспект Революции, 19.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Воронежской государственной технологической академии.

Автореферат разослан 26 ноября 2009 года.

Автореферат размещен на официальном сайте ВАК РФ в сети Интернет.

Ученый секретарь  
диссертационного совета



Рукин Б.П.

**Актуальность темы исследования.** Функционирование перерабатывающих организаций агропромышленного комплекса (АПК) в сложившемся кризисно-рыночном пространстве, сопровождается усилением влияния негативных факторов, препятствующих устойчивому функционированию и развитию бизнес-деятельности в условиях динамизма и неопределённости бизнес-среды, что приводит к усилению сырьевого и продуктового импортозамещения в отраслях пищевой промышленности, перерабатывающих сырье, сельскохозяйственного назначения. Реформирование экономики России, преобразование промышленно-производственных подсистем АПК, обуславливает концептуальные изменения процессов организационного менеджмента и вызывает необходимость пересмотра модели организационно-экономических инструментов управления развитием хозяйствующих субъектов.

Общепринятое понимание эффективного управления развитием, включающее стремление к обязательной упорядоченности организационной структуры и бизнес-деятельности, является сегодня распространённым стереотипом взглядов, возводится в догму, становясь своим антиподом, поскольку положенная в его основу система взглядов в категориях соответствующих целей, задач, инструментов менеджмента перерабатывающих организаций оказывается малокогнитивной, так как хозяйствующий субъект погружен во внешнею малопредсказуемую или непредсказуемую среду и приводит к разобщенности целей и интересов, стратегий и ценностей, задач и инструментов. В этом случае создающееся под влиянием разнообразных факторов макро- и микросреды и постоянно изменяющиеся условия ведения бизнеса всегда будут работать на имеющиеся целевые интересы. Такое осознание соотношения целей менеджмента и организационных интересов позволит промышленно-производственным подсистемам АПК широко охватывать непредсказуемое течение событий в перспективе бизнес-деятельности и использовать неожиданное изменение бизнес-ситуации для успешного конкурентоустойчивого развития.

Необходимость проведения существенных организационных преобразований, приводящих к фундаментальным изменениям, прежде всего, связана с признанием понимания, принятия, сбалансированности целей и интересов всех субъектов – подсистем АПК и сопряженных участников бизнес-процессов, то есть формирование баланса целевых интересов: общества – для обеспечения продовольственной безопасности страны, сопряженных подсистем АПК – для обеспечения промышленно-производственной безопасности и перерабатывающих организаций – для обеспечения конкурентоустойчивого развития.

Актуальность исследования определяется, таким образом, необходимостью теоретического обоснования изменения системы взглядов на процессы управления развитием перерабатывающих организаций, ориентированных на борьбу с проблемами, на системное и непрерывное оперирование новыми и недоиспользованными возможностями организационных преобразований в изменяющихся условиях бизнес-деятельности, обеспечивающее перевод миссии хозяйствующего субъекта в целевые интересы и реализующие стратегию их сбалансированности.

**Область исследования.** Соответствует требованиям паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность (15.13 Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов).

**Степень научной разработанности темы.** Исследования, выполненные российскими и зарубежными учёными значительно расширили и углубили познание аспектов развития экономических систем. В трудах Г.Л. Азоева, Ю.П. Анисимова, И.В. Афонина, В.М. Баутина, А.П. Богатко, И.П. Богомоловой, А.С. Большакова, И.П. Буробкина, В.А.

Винокурова, В.Г. Закшевского, О.С. Виханского, В.П. Воронина, В.Д. Гончарова, С.Е. Градова, М.И. Егоровой, В.Г. Кайшева, И.Б. Гуркова, Т.И. Овчинниковой, А.И. Колозавой, С.Н. Серегина, Э.А. Смирнова, Н.Н. Тренева, М.Г. Ушачева, Р.А. Фатхудинова, И.Ф. Хицкова, А.И. Хорева, других авторов содержатся важные результаты по обеспечению устойчивого функционирования и управления развитием промышленно-производственных организаций, как подсистем АПК. Теоретические и методологические аспекты преобразующего и сбалансированного менеджмента организаций нацели отражение в разработках Р. Каплана, Д. Нортон, И.Н. Ансоффа, Ш. Хенша, П. Дойля, М. Брауна, Д. Гуйяра, М.Х. Мескона, Д. Келли, П. Хорвата, А. Файоля, Х. Рамперсада, А. Гершуна, П. Друкера, Б. Карлоффа.

Признавая важность теоретического и практического вклада выполненных исследований, и основываясь на них, следует отметить, что в каждом временном периоде появляются новые потребности научного поиска, обусловленные возникающими проблемами в исследованиях, нейтрализованные ранее научными результатами. Несмотря на известную и бесспорную новизну имеющих место научных изысканий, отдельные вопросы функционирования и управления развитием хозяйствующих субъектов относительно сбалансированности управленческих аспектов в промышленно-производственных подсистемах АПК изучены не полностью. Не претендуя на полный охват многообразных организационно-экономических возможностей адаптации систем управления к рыночным отношениям, которые могут быть предметом самостоятельных исследований, автором разработаны и предложены к реализации технология и инструментарий сбалансированного управления развитием организаций сахарной, мясной и молочной промышленности, использование которых обеспечит достижение промышленно-производственной и продовольственной безопасности страны.

**Научная гипотеза исследования.** Исходной научной гипотезой, положенной в основу диссертационного исследования, служит предположение о том, что рассмотрение методологических и концептуальных положений сбалансированного управления развитием промышленно-производственных подсистем АПК позволит разработать систему технологии и инструментов баланса организационных преобразований в ходе кластеризации деятельности сопряженных участников бизнеса на основе межотраслевого ренжинг-принципа, практическое использование которых будет способствовать достижению устойчивой конкурентоспособности.

**Цель и задачи исследования.** В работе поставлена цель – раскрыть содержание концепции и методологии формирования системы сбалансированного управления развитием перерабатывающих организаций в составе промышленно-производственных подсистем агропромышленного комплекса, основанном на сопряжении целей и интересов развивающихся хозяйствующих субъектов. В соответствии с этим в процессе исследования поставлены следующие задачи:

рассмотреть перерабатывающую организацию как развивающуюся сложную динамическую социально-экономическую подсистему агропромышленного комплекса, позволяющую обеспечить получение положительного синергетического эффекта;

сформулировать концепцию целостного понимания сбалансированного управления развитием перерабатывающих организаций АПК, ориентируясь на необходимость баланса целей и интересов сопряженных промышленно-производственных подсистем;

обосновать методологию технологии управленческих воздействий, обеспечивающих сбалансированность целевых интересов и задач промышленно-производственных подсистем АПК, технологические процедуры которых осуществляются по кибернетическому принципу;

разработать методические положения управленческого аканнга бизнес-деятельности хозяйствующих субъектов, основанных на структурированном информационном инструментарии, для принятия преобразующих управленческих решений;

предложить алгоритм аналитических процедур управления развитием перерабатывающих организаций на основе сбалансированной системы показателей, позволяющих оценивать состояние всех элементов подсистем АПК и приводить их индивидуальное проявление в соответствие с общими организационными целевыми интересами;

идентифицировать результаты экономической диагностики уровня сбалансированности управления развитием перерабатывающих организаций для выявления существующих неиспользованных возможностей;

обосновать содержание модели организационно-экономических инструментов баланса бизнес-процессов в промышленно-производственных подсистемах АПК на основе соответствующего проекта межотраслевого превентивного реинжиниринга бизнес-процессов;

доказать возможность реализации сопряжения целевых интересов в процессе создания и функционирования агропищевого кластерного формирования (АПФ) как иерархического объединения субъектов, мотивированных на достижение главного целевого интереса – обеспечение продовольственной безопасности страны.

**Предмет, объект и эмпирическая база исследования.** Предметом исследования явились экономические отношения, возникающие в процессе сбалансированного управления развитием перерабатывающих организаций промышленно-производственных подсистем АПК. Объектом исследования явилась совокупность промышленно-производственных подсистем АПК Центрально-Черноземного региона. Наибольшее внимание в ходе изучения предмета уделено перерабатывающим организациям сахарной, мясной и молочной промышленности Воронежской области.

Эмпирической базой исследования стали официальные данные Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области, материалы отраслевых научно-исследовательских учреждений, данные финансовой, управленческой, производственной отчетности перерабатывающих организаций АПК Центрально-Черноземного региона.

**Теоретико-методологическая основа и методы исследования.** Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных учёных по проблемам сбалансированного управления, а также реализации проектов реинжиниринга сопряжённых бизнес-процессов и процессов формирования кластеров.

Методологической базой исследования явились: диалектический метод, метод научной абстракции, метод единства исторического и логического подходов, метод единства качественного и количественного анализа.

Для получения научных результатов применялись следующие частные методы: экономико-математического моделирования, логический, монографический, экономической статистики, расчётно-конструктивный, экспертных оценок, матричный, системного и ситуационного анализа и другие.

**Научная новизна результатов исследования.** Наиболее существенные результаты, полученные лично автором и содержащие научные приращения, заключаются в следующем:

теоретически обоснована развивающаяся организация как сложная социально-экономическая система с позиции динамизма среды, предполагающая, в отличие от существующих, интеграционные подходы, объединяющие свойства организации как динамической системы (вектор развития направлен во внутреннюю среду) и как системы в динамике (вектор развития направлен во внешнюю среду).

разработана концепция сбалансированного управления развитием перерабатывающих организаций промышленно-производственных подсистем АПК, отличительной чертой которой является обоснование необходимости динамизма преобразований, реализующих требования и подходы: сбалансированность системы (системный); сбалансированная изменчивость системы (ситуационный); изменяемость системы (процессный), что

позволяет поддерживать баланс соответствующих целей и интересов:

выявлены тенденции и условия функционирования и развития промышленно-производственных подсистем АПК, отличительным признаком классификации, которого является логическое структурирование, учитывающее факторы бизнес-среды:

раскрыто и обосновано содержание методологии технологических управленческих воздействий, обеспечивающих сбалансированное развитие перерабатывающих организаций, в основу которого положено достижение системного результата на основе управления по «целевым интересам» в отличие от распространенного подхода к управлению по «целям» и «результатам»;

обоснованы форма и содержание бизнес-анализа деятельности перерабатывающих организаций как подпроцесса контроллинга, отличительные процедурные особенности которого заключаются в перманентной информационной поддержке преобразующих управленческих решений;

разработан информационный инструментарий бизнес-процессного управления развитием перерабатывающих организаций, отличающийся возможностями использования обратной связи в ходе преобразований во внутренней организационной среде с изменениями во внешней среде;

предложено методическое обеспечение бизнес-анализа деятельности на основе сбалансированной системы показателей, отличительной особенностью которой является возможность диагностировать уровень сбалансированности бизнес-процессов перерабатывающих организаций;

обоснована модель организационно-экономических инструментов баланса бизнес-процессов, ориентированная в отличие от традиционных способов видения на реализацию проектов межотраслевого реинжиниринга, обеспечивающего гармоничное сопряжение участников промышленно-производственных подсистем АПК;

разработана форма реализации сопряжения целевых интересов в процессе сбалансированного управления развитием перерабатывающих организаций в составе промышленно-производственных подсистем АПК, отличающаяся от традиционных интеграционных структур использованием преимуществ поликластерного формирования.

**Степень достоверности и обоснованности научных результатов исследования.** Научная достоверность концептуальных, методологических и методических положений, выводов, предложений и рекомендаций диссертационного исследования определяется многокомпонентным анализом репрезентативных статистических данных и фактических материалов о тенденциях и результатах функционирования промышленно-производственных подсистем АПК. Обоснованность научных результатов подтверждается использованием современных матричных методов исследования, экономико-математического детерминированного моделирования и информационных технологий, а также фактологической взаимосвязью аспектов научных исследований и апробаций их конечных результатов в практических условиях сбалансированного управления развитием перерабатывающих организаций.

**Практическая значимость работы.** Методологические и методические результаты исследования доведены до практических выводов, предложений и рекомендаций, используемых в хозяйственной деятельности ряда организаций АПК РФ, что подтверждено актами о внедрении, а также возможных к применению, что доказано специальными расчётами. Практическое значение имеют научные разработки, в которых содержатся: методологические положения формирования технологии сбалансированного управления, обеспечивающие гармоничное развитие промышленно-производственных подсистем АПК на основе поведенческих ценностей самой организации и максимального удовлетворения целевых интересов сопряжённых участников бизнес-деятельности:

технологические процедуры управленческого бизнес-процесса, реализующего методологические подходы поддержания сбалансированности поведения, состояния и изме-

ления частных форм (перерабатывающих организаций) в составе большой системы (АПК):

информационный инструментарий бизнес-анализа, позволяющий сформировать ресурс поддержки управленческих решений в ходе осуществления аналитических и прогностических процессов управления;

методические процедуры бизнес-анализа, результатов деятельности перерабатывающих организаций, позволяющие установить, какого рода и уровня преобразования осуществлялись в бизнес-деятельности, насколько позитивно-преобразующими были эти перемены, в каких бизнес-процессах имеются перереализованные возможности, насколько сбалансированы были конкретные бизнес-процессы;

экономическая модель системы сбалансированных показателей для оценки уровня развития организаций, имеющих количественную форму описания состояния бизнес-деятельности, и позволяющие использовать это их аналитическое преимущество для оперативного и стратегического сбалансированного управления развитием перерабатывающих организаций и прогнозировать положительные преобразования в бизнесе;

имитационно-оптимизационная модель принятия управленческих решений в перерабатывающей организации, дающая возможность использовать результаты управленческого бизнес-анализа хода организационного развития для оценки рекомендуемых преобразующих бизнес-процессов управления в условиях статического и динамического состояния хозяйствующего субъекта;

бизнес-процесс создания агропищевого поликластерного формирования, реализующего проект межотраслевого превентивного ренжиниринга промышленно-производственных подсистем АПК, дающий возможность сбалансировать цели и интересы сопряженных участников и обеспечить их конкурентоустойчивость;

итерационная модель баланса целевых интересов субъектов кластеризации, дающая возможность определить влияние результатов бизнес-деятельности одних субъектов кластера на возможности достижения целевых интересов других в контексте: приоритетность, существенность, значимость для целей обеспечения промышленно-продовольственной безопасности;

методический подход к индикации потенциала обеспечения промышленно-производственной безопасности поликластерным формированием, посредством которого можно оценить её уровень и вклад отдельно взятого кластера в её достижение.

**Апробация, внедрение и практическая реализация результатов исследования.** Результаты научного исследования были представлены в докладах на Международных, Всероссийских и научно-практических конференциях и семинарах, в том числе: Международной научно-практической конференции молодых учёных и специалистов «Направления стабилизации развития и выхода из кризиса АПК в современных условиях» (Воронеж – 1999 г.); Научно-практической конференции «Кооперация, интеграция и управление в АПК» (Воронеж – 2000 г.); Научно-практической конференции «Социально-экономические проблемы экономического роста в современной России» (Воронеж – 2006 г.); Международной научно-практической конференции «Социально-экономические проблемы России и перспективы их решения» (Воронеж – 2007 г.); Второй Всероссийской научно-практической конференции «Экономико-математические методы анализа хозяйственной деятельности. Организация и информационное обеспечение хозяйственной деятельности предприятия. Анализ результатов хозяйственной деятельности» (Пенза – 2007 г.); Международной научно-практической конференции «Современные технологии документооборота в бизнесе, производстве и управлении» (Пенза – 2007 г.); Восьмой ежегодной международной научно-практической конференции «Энерго- и ресурсосберегающие технологии сахарного производства» (Москва – 2007 г.); Международной научно-практической конференции «Социально-экономические проблемы России и перспективы их решения» (Воронеж – 2007 г.); II Международной научно-практической конференции

«Место и роль России в мировом хозяйстве» (Воронеж – 2007 г.); Международной научно-практической конференции «Проблемы развития экономической системы России в XXI веке» (Воронеж – 2008 г.).

Основные методические положения, выносимые на защиту внедрены в организациях сахарной, мясной и молочной промышленности ЦЧР (8 актов внедрения). Положения, выносимые на защиту, опубликованы в журналах «Сахар», «Сахарная свекла», «Системы управления и информационные технологии», «Вестник Саратовского государственного университета им. Н.И. Вавилова», «Региональная экономика: теория и практика», «Аудит и финансовый анализ», «Вестник ИИЖЭКОНА».

Ряд разработанных методических материалов нашёл практическое применение в решениях областного Агропромышленного Союза Воронежской области (2007 г.), а также в учебном процессе в дисциплинах «Экономика организаций», «Управленческий анализ в отраслях», «Экономический анализ», что подтверждается документами.

В диссертационном исследовании использовались материалы: выполненные автором согласно госбюджетной НИР ВГТА «Экономическое обеспечение эффективной хозяйственной деятельности и устойчивого финансового развития предприятий пищевой и химической промышленности» ГР № 01.960012698 и выполненные автором на семинарах «Международный проект Тасис» по темам «Управление качеством» и «Сбалансированная система показателей» (2008 г.); выполнение автором по заданию Администрации Воронежской области на тему «Стратегическое управление предпринимательской деятельностью в организациях АПК (2007 – 2008 гг.)», в результате чего были апробированы «Методические подходы к формированию предпринимательского инструментария» в ассоциации «МГТ Холдинг «Грибань» Воронежской области и рекомендованы к внедрению в агропромышленных формированиях Воронежской области; выполненная автором по заданию Агропромышленного Союза Воронежской области НИР на тему «Формирование системы мотивационного учёта в агропромышленных формированиях» (2007 г.); разработанная автором «Методика управления развитием перерабатывающих организаций», которая внедрена в ЗАО «Алексеевский молочно-консервный комбинат» (г. Алексеевка Белгородской области – 2008 г.) и в ЗАО НП «Борисоглебский мясоконсервный комбинат» (г. Борисоглебск Воронежской области – 2009 г.) и ОАО «Калачеевский мясокомбинат»; разработанная автором «Методика экономической диагностики уровня сбалансированности управления развитием бизнес-деятельности», которая внедрена в ОАО «Алексеевский мясоптицекомбинат» (г. Алексеевка Белгородской области – 2008 г.), ОАО «Ника» Волоконовском сахарном заводе (пос. Пятницкое, Белгородская область – 2008 г.) и Калачеевском сахарном заводе ОАО «Кристалл»; разработанная автором «Методика бизнес-анализа преобразований в бизнес-деятельности на основе ССП», которая внедрена в ЗАО НП «Борисоглебский мясоконсервный комбинат» (г. Борисоглебск, Воронежской области – 2009 г.) и в ОАО «Ника» Волоконовском сахарном заводе (пос. Пятницкое Белгородской области – 2009 г.).

**Положения диссертационного исследования, выносимые на защиту.** На защиту выносятся следующие положения, имеющие научные приращения:

содержание базовых категорий перерабатывающей организации как развивающейся подсистемы агропромышленного комплекса;

концептуальная модель сбалансированного управления развитием перерабатывающих организаций промышленно-производственных подсистем АПК;

тенденции, условия и факторы функционирования и развития промышленно-производственных подсистем АПК

реализующая положения концепции методология технологий управленческих воздействий, обеспечивающих сбалансированность целевых интересов перерабатывающих организаций;

содержание аналитического процесса управленческого бизнес-анализа перераба-



гивающих организаций;

структурированный комплекс информационной поддержки принятия преобразующих управленческих решений в развивающейся организации;

методический инструментарий аналитических процедур управления развитием перерабатывающих организаций на основе сбалансированной системы показателей;

процедуры экономической диагностики уровня сбалансированности управления развитием бизнес-деятельности;

раскрывающая положения технологии сбалансированных управленческих воздействий модель организационно-экономических инструментов реинжиниринга бизнес-процессов перерабатывающих организаций;

направления реализации сопряжения целевых интересов в ходе формирования подсистем в промышленно-производственных подсистемах АПК.

**Публикации результатов исследования.** Основные положения работы, содержащиеся в ней выводы и рекомендации изложены в 70 опубликованных печатных работах общим объемом 145,35 п.л., (в том числе доля автора -91,30 п.л.), из них 5 монографий, 2 учебных пособия, 13 статей, опубликованных в журналах, указанных в перечне ВАК, 34 статьи в сборниках научных трудов, 16 тезисов научных конференций.

**Объем и структура работы.** Работа состоит из введения, пяти глав, заключения, списка использованных источников из 488 наименований, изложена на 361 странице компьютерного текста, включает 52 рисунка, 31 таблицу и 30 приложений.

## **2. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБОСНОВАНИЕ**

### **2.1. Содержание базовых категорий перерабатывающей организации как развивающейся подсистемы агропромышленного комплекса**

Одними из значимых целей, интересов и ценностей российского общества и государства становится сегодня обеспечение продовольствием – разнообразным, качественным и доступным для населения, поскольку в силу целого ряда объективных и субъективных причин Россия оказалась в состоянии продовольственной зависимости от импорта. Резкий спад объемов производства основных видов продуктов питания в отраслях молочной, мясной и сахарной промышленности (1990-1998 г.г.) сменился некоторым оживлением (1998-2007г.г.) тем не менее, очевидно наличие существенных неиспользованных и недоиспользованных возможностей организационного развития.

Успешность управления развитием во многом определяется тем, как все его аспекты сориентированы на сущностные свойства объекта – перерабатывающей промышленной организации как сложной подсистемы, включенной в состав более сложной системы АПК. Рассмотрение управляемых процессов развития сложных экономических систем с универсальных позиций предполагает разработку интеграционных подходов, предусматривающих формирование целого из частей.

Понимание интеграционного подхода к управлению процессами и взаимодействиями в сложном экономическом комплексе, каким является организация, перерабатывающая сельскохозяйственную продукцию и функционирующая в составе еще более сложного комплекса – АПК, по мнению автора, неразрывно связано с понятием «система», вообще, и «экономическая система», в частности. Организация характеризуется как система, как сложная система, как нечто целое, состоящее из взаимосвязанных частей, как комплекс взаимодействующих компонентов, как множество элементов, связанных действием, как совокупность отношений между совокупностью единиц в целом. Автор согласен с таким пониманием системы и организации как системы, в котором преодолете-

по одностороннее представление о ней только как о структурной упорядоченности ее частей, и соединены две стороны единого целого – структурного и процессного. Тем не менее, в видении организации как системы во всем многообразии представлений современных специалистов прослеживается фрагментарность, разрозненная картина различных ее сторон. С целью внесения недостающей ясности понимания системы с точки зрения управления автором разработана следующая формулировка сущности организационной системы: это целостная совокупность взаимосвязанных элементов с упорядоченным множеством существенных свойств, присущих им в определенный отрезок времени; имеющая определенную структуру и порядок, обусловленный расположением частей в определенных взаимозависимостях, взаимосвязях и взаимодействиях; способная к осуществлению строгой последовательности реальных или потенциальных действий с последующим изменением параметров системы, определяющих ее поведение; взаимодействующая с окружающей средой для достижения поставленных целевых интересов.

В приведенном изложении сущности системы предполагается наличие таких ее свойств, которые присущи организации как промышленно-производственной подсистеме АПК, а именно: конкретность, сложность, динамизм, конкурентность, адаптивность, иерархичность, целенаправленность, эквивиальность, интегративность, эмерджентность.

С одной стороны, авторская идея заключается в том, чтобы в процессе управления развитием организации предусмотреть проявление свойств эквивиальности и адаптивности в их единстве, предполагая, что свойство адаптивности способно инициировать процесс изменений (развития) системы, а свойство эквивиальности заставляет систему двигаться как бы внутри себя, используя внутренний потенциал и достигая за счет этого предельных значений своих параметров. Способность к достижению баланса в состоянии системы происходит благодаря свойству адаптации к изменяющейся среде всех ее частей без потери целостности и эквивиальности в каждом новом состоянии. С другой стороны, рассматривая перерабатывающую организацию как сложную систему, автор распространяет на нее понимание эмерджентности системы, согласно которому системные свойства целостного объекта качественно отличаются от свойств всех входящих в систему элементов. Последовательное логическое продвижение в понимании свойства эмерджентности организации как сложной открытой системы дает основание полагать эффект принципиальной несводимости свойств системы к сумме свойств составляющих ее частей и, с другой стороны, невыводимости из них свойств целого объекта. Так как глобальные цели сложной системы не совпадают с рядом частных целей ее отдельных элементов, находясь в изменяющейся среде под воздействием факторов изменений, каждый ее элемент неодинаково реагирует на них и по-разному реализует свои частные цели. В результате вся система, выполняя свои глобальные цели и задачи, приобретает новые интегрированные качества, не свойственные ее элементам. То есть речь идет о масштабных изменениях в состоянии организации, функционирующей в динамичной среде. В то же время разнонаправленное и разноскоростное неуправляемое изменение частей системы создает объективные условия для разбалансирования всей системы. Задача управления организационным развитием, таким образом, состоит в том, чтобы реализовать в наибольшей степени потенциальный синергетический эффект, присутствующий в организации - эмерджентной экономической системе, перманентно поддерживая ее в максимально возможном состоянии целостности в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды.

Таким образом, промышленно-производственная организация в составе АПК, имея все сущностные признаки системы вообще, характеризуется как развивающаяся экономическая система рядом конкретизирующих ее деятельность специфических качеств, главными из которых автор считает: особенности взаимосвязей, взаимодействий (на пересечении экономики, социологии, психологии, политики, исторических и культурных традиций); характер деятельности (управляемые бизнес-процессы); многоцелевая на-

правленность деятельности (на достижение экономического и социального эффектов); включенность в системы высших и низших порядков (открытость с обязательным действием прямых и обратных связей); способность реагировать на изменения условий внешней и внутренней среды как предпосылка и следствие открытости (устойчивость, адаптивность, трансформативность).

Опираясь на известный постулат о том, что каждая организация развивается согласно определенным закономерностям происходящих в ней изменений в соответствии с известной идеей «жизненного цикла» («Life cycle»), автором систематизированы особенности развивающейся организации следующим образом: в основе закономерностей развития находятся организационные изменения по стадиям жизненного цикла, отражающие, в соответствии с динамической теорией, природу движения организации во времени; приоритетным является предпринимательский тип поведения над природным, поэтому категории «рост» и «развитие» жестко различаются; в развитии задействуется способность организации как системы к саморазвитию; существенными являются оценки кризисных явлений в деятельности организации как необходимое условие их дальнейшего развития и адаптации к внешней бизнес-среде; усиливающейся является зависимость организаций от динамичной бизнес-среды, порождающая необходимость качественных изменений в бизнес-деятельности.

Важность фактора изменений в управлении развитием состоит в поддержании устойчивости и конкурентоспособности организации, основывается на закономерностях связи между ними. Изменения среды часто являются неочковком, нарушающим баланс процессов в погруженных в нее экономических субъектах, в данном случае организации. Эти изменения могут носить глобальный характер, реакция на которые требует внесения корректив в стратегию и даже цели организации, или быть краткосрочными и локальными, требующими тактических мер по минимизации их последствий. Поэтому преобразования в организации как реакцию на изменение внешней среды следует рассматривать в содержательном и процессном плане. Содержательный аспект состоит в выявлении отклонений в состоянии, форме, и качестве организационных элементов. В то же время процессный подход предполагает рассмотрение преобразований с позиций последовательности событий, влекущих за собой содержательные изменения в функционировании организации, или совокупности причин, вызвавших изменение, и адекватной последовательности управленческих решений о преобразованиях. Автор предлагает следующую смысловую градацию этих понятий по признаку смысловой принадлежности: изменение – понятие, включающее однозначный смысл изменения пространственного и временного состояния системы, ее состава, структуры, внутренних взаимосвязей между ее элементами, а также внешних взаимосвязей с окружающей средой; развитие – один из конкретных видов изменений, это управляемое изменение системы в сторону прогресса, главные пределы развития заложены в самой системе; экономический рост – важнейший фактор развития системы; пределы роста экзогенны, лежат вне системы.

При этом развитие самой системы управления предполагает качественные изменения, которые выражаются в большей способности адаптации его процессов к требованиям внешней среды и в эффективности результатов бизнес-деятельности организации. Развитие управления организацией способно придать новые импульсы ее жизнедеятельности с приданием ей свойств развивающейся организации, таких как: приспособляемость к новым целям, адекватным более или менее быстрым изменениям условий среды, нарушающим сложившиеся ранее взаимосвязи между частными формами сложной системы (АПК); возобновление благоприятных возможностей для реализации целевых интересов; сотрудничество персонала и менеджмента в предотвращении разрушительных последствий изменений, воздействующих на организацию; конструктивное разрушение противоречий в предпосылках и последствиях изменений вследствие высокого уровня профессионализма, мотивированности и взаимного доверия сотрудников; воспроизводст-

во внутренней среды, благоприятной для роста и самосовершенствования персонала; востребованность персонала в управлении организационными изменениями и развитием организации. Такая организация развивается через каждую входящую в нее структурную составляющую и через усложнение самой ее структуры. Каждая структурная единица организации (система) как частная форма (объект, процесс, состояние) занимает свое место и осуществляет свою миссию в общем процессе жизнедеятельности, бизнес-деятельности и развития. Это становится возможным благодаря иерархическому распределению структурных составляющих с достижением гармонии всего во всем в пределах системы.

Рассмотрение организации (системы) с позиций ее иерархичности предполагает следующее: для каждого отдельно взятого уровня системы нижележащий и вышележащий уровни могут рассматриваться как внешняя среда; любой иерархический уровень обладает рядом присущих ему критериальных признаков и нормативных показателей: на каждом уровне иерархии могут протекать процессы в режиме своего «внутреннего» времени для четкого выполнения соответствующих задач. Особенность развития иерархических систем состоит в том, что каждая частная форма в их составе в первую очередь подчиняется общим законам (более высокого уровня), а затем – частным (меньшего порядка). Это создает постоянный порядок и основу непрерывной деятельности системы. На этом основании автор вводит понятие «целевой интерес», которым с точки зрения восприятия организации как иерархической системы, является доведение всех подсистем (элементов) в ее составе до состояния совершенства, возможного в конкретных условиях конкретного отрезка времени, и автоматизма их сбалансированного взаимодействия. В организации – экономической системе подобные целевые интересы не ставятся и не реализуются сами по себе по естественному закону развития, а являются следствием управляемой целенаправленности. Организация как экономическая система и промышленно-производственная подсистема АПК приводится в движение, претерпевая изменения в ответ на изменения внешней среды для сохранения конкурентоспособности через целенаправленную деятельность людей. Поэтому задачей управления развивающейся организацией как социальной системой в составе АПК является установление целевых ориентиров и поддержание баланса интересов во внутренней среде организации, а также между ее внутренней и внешней средой.

## **2.2 Концептуальная модель сбалансированного управления развитием промышленно-производственных подсистем АПК**

Основу концепции сбалансированного управления развитием перерабатывающих организаций автор рассматривает как порядок взаимосвязей, образующих систему отношений. При этом управление приобретает свойство сбалансированности, исходя из сущности баланса как равновесия, равного соотношению между чем-либо, уравновешивания, выступающего в качестве системы параметров и показателей, которые характеризуют определенные явления с помощью сопоставления отдельных частей.

Существенную часть концепции сбалансированного управления развитием составляет признание возрастающей роли в экономических явлениях динамизма преобразований, имеющих значимые последствия в изменении функционирования таких сложных экономических систем как АПК и всех их составных частей (подсистем), и вытекающая из этого необходимость поддержания их в состоянии баланса. Таким образом, баланс состояния экономической системы складывается как результат достижения балансов: целевых интересов, инструментов и степени их достижения; возможностей (потенциалов); полномочий и ответственности.

Автором сформулировано следующее концептуальное понимание названного аспекта управления развитием промышленно-производственных организаций-подсистем

АПК в условиях постоянных изменений как сбалансированное управление, включающее: формирование и реализацию целей агентов бизнес-деятельности перерабатывающих организаций на всех иерархических условиях с помощью поддержания баланса их интересов и потенциалов и минимизации отклонений в бизнес-процессах; целенаправленное, системное и непрерывное корректирование параметров бизнес-процессов в промышленно-производственных подсистемах АПК, логически, логистически, организационно и мотивационно взаимосвязанных в составе сложной экономической системе (АПК); поддержание баланса между натуральными и финансовыми потоками с помощью управленческих решений, вырабатываемых на основе информационных потоков с помощью специальных технологий; оперирование новыми возможностями развития в изменяющихся условиях бизнес-деятельности, состоящими в том, что все частные формы сложных подсистем в составе АПК под влиянием сбалансированных управленческих воздействий приобретают способность гармоничного взаимодействия и движения в одном направлении с одинаковой интенсивностью преобразований.

В производственно-экономической системе (АПК), частью которой являются организации, перерабатывающие сельскохозяйственную продукцию (подсистемы АПК), можно вычленивать набор различных бизнес-процессных систем. Использование системного подхода открывает возможность построения данных систем по отраслевому и территориальному признакам, как форму их интеграции. Процессный подход позволяет строить системы управления их взаимодействиями как процесс сбалансированного управления развитием перерабатывающих организаций АПК. Такая структура предлагается и отображена на рисунке 1, показывающего, что процессы управления взаимодействиями подсистем АПК находятся в логической взаимосвязи.

Подход к управлению развивающейся организацией в многомерной и динамичной среде, реализующий рассмотренные процессы, должен отвечать требованиям конгруэнтности, при которой обеспечиваются условия успешности управления, когда в системе элементов достигается их сходная значимость и формируется тенденция сбалансированного использования имеющихся ресурсов бизнес-процессов для достижения целевых интересов развития.

Достижение гармонии в развитии организаций – промышленно-производственных подсистем АПК зависит от того, как в их целевых интересах и задачах управления учитываются два главных фактора развития: источники и движущая сила. При этом с экономической точки зрения гармония понимается автором как итог сбалансированного управления развитием. Источниками развития автор считает объективно назревшие или вынужденные преобразования в состоянии и динамике частей системы в их взаимодействиях, изменяющие баланс сложившихся отношений. Возникающие противоречия характеризуют проявление внутренних стимулов процесса развития, хотя по своему характеру они являются внешними. Движущие силы организационного развития, по мнению автора, олицетворяются людьми через их интересы. Это – не только интересы персонала, задействованного в бизнес-процессах, но и интересы людей, прямо или косвенно присутствующие во внешней среде (внешний и внутренний рынок АПК, социум, политика, демография, традиции, культура и т.д.). Поэтому одной из целей управления развитием является максимальное возможное балансирование их в направлении однонаправленности и определения экономических форм согласования интересов (работников и работодателей – на внутренних и внешних рынках труда; продавцов и покупателей – на сырьевых, товарных и фондовых рынках; кредиторов и заемщиков – на рынках капитала).

Развитие неразрывно связано также с интеграционными процессами, происходящими в системах разного уровня сложности, с такими их возможностями, как: способность объединять или сближать структурные элементы системы и происходящие в них процессы; реализация целевых интересов, выходящих за пределы возможностей каждой конкретной подсистемы как экономического субъекта или отдельного личного субъекта.

екта; создание нужных для всей системы процессов сбалансированного соединения объединяющихся качественно разнородных сфер деятельности экономических субъектов – структурных составляющих системы; придание процессу единения той динамики, которая требуется для выполнения целей поддержания сбалансированности системы.

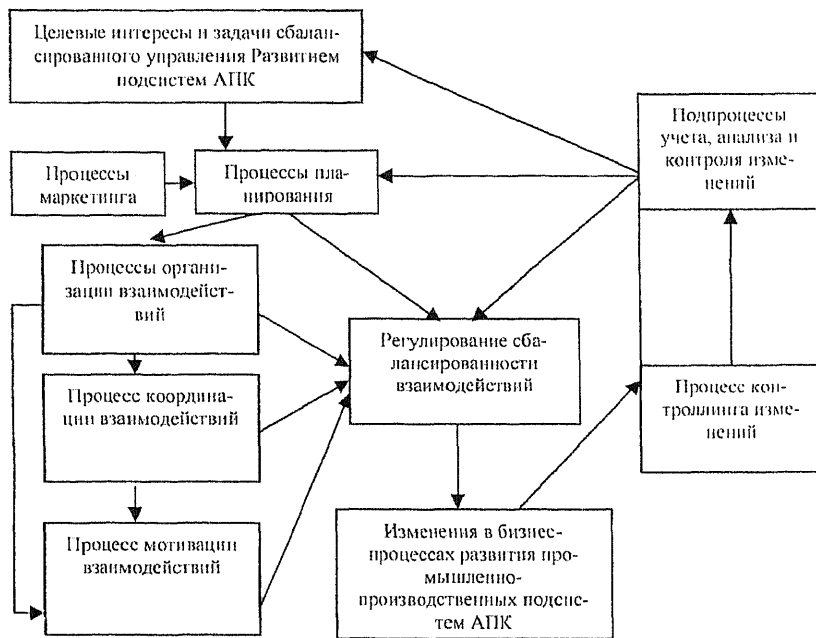
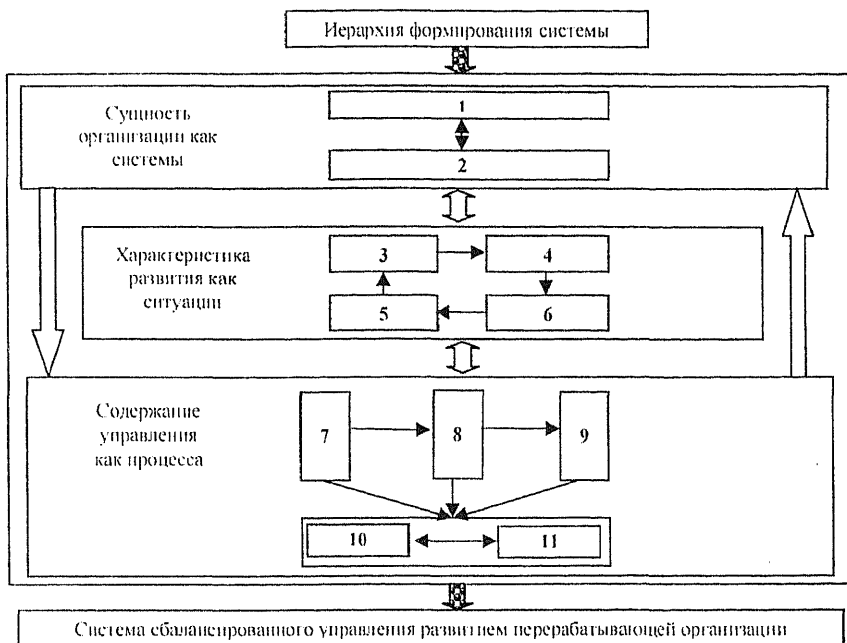


Рисунок 1 – Структура бизнес-процессной системы взаимодействий в сбалансированном управлении развитием перерабатывающих организаций в составе промышленно-производственных подсистем АПК

Использование теории пульсации вскрывает недостающее звено в интеграционных процессах, которые автор закладывает в концептуальную основу управления развитием перерабатывающей организации-подсистемы в системе АПК. Поскольку теория пульсации универсальна, она приемлема для процессов управления, так как утверждает закономерное чередование интеграции и дезинтеграции в качестве универсального принципа интегративизма. Автор принимает идею пульсации как движитель изменений организации под влиянием изменений среды, которыми определяются потоки, характер, импульс, скорость, темпы движения, динамика организации.

Изменения во внутренней и внешней среде организации с позиций человеческой деятельности целесообразно рассматривать с двух сторон. С одной стороны, конфликт интересов разных групп людей, срабатывает как иницирующий фактор для последующих изменений в ее частных состояниях. Разнонаправленность, разноразмерность и раз-



### Комментарий

Перерабатывающая организация		
1	Природа перерабатывающей организации	Система
		Сложная система
		Социально-экономическая система
		Промышленно-производственная подсистема АПК
		Как динамическая система и система в динамике
2	Баланс состояния перерабатывающей организации	Баланс изменений внешней и внутренней среды
		Баланс целей и интересов
		Баланс возможностей (потенциалов)
		Баланс бизнес-процессов
3	Свойства развивающейся организации	Приспособляемость к изменениям внешней и внутренней среды
		Востребованность персонала в управлении преобразованиями
		Конструктивное устранение дисбаланса
		Возобновление возможностей
		Воспроизводство благоприятной внутренней среды
4	Отличительные признаки развивающейся организации	Системность
		Целостность
		Синергичность
5	Закономерности развития	Движение по стадиям жизненного цикла
		Усиливающая зависимость от динамичной бизнес-среды
		Наличие организационных изменений
		Предприимчивый тип организации
		Самодвижение
		Наличие кризисных явлений

6	Факторы развития	Источники	→	Преобразования, вызванные противоречиями
		Движущая сила	→	Интересы людей
7	Принципы управления развитием организацией как сложной социально-экономической системой	Динамизм		
		Адаптивность		
		Обратная связь		
		Саморегуляция		
8	Ключевые элементы сбалансированного управления развитием перерабатывающей организации	Миссия		
		Критерии успеха выполнения миссии		
		Главный целевой интерес		
		Сопутствующая главной цели		
		Сопутствующий главному интерес		
		Стратегия		
		Подходы к реализации стратегии		
9	Параметры сбалансированного управления развитием организации (социально-экономический аспект)	Целевые интересы		
		Задачи		
		Гибкость		
		Нацеленность на интерес		
		Способность к соотношению целей и интересов		
		Децентрализация деятельности в рамках полномочий		
10	Подпроцессы управленческой деятельности	Позиционирование в среде и обстоятельствах		
		Корпоративность организационной культуры		
		Преобразующие управленческие решения		
		Маркетинг		
		Планирование, прогнозирование		
		Организация		
11	Технология управленческих воздействий	Координация		
		Контроллинг		
		Мотивация		
		Методы		
		Процедуры		
		Инструментарий		

Рисунок 2 - Концепция формирования системы сбалансированного управления развитием перерабатывающих организаций – промышленно-производственных подсистем АПК

интенсивность проявления различных коллективных и групповых интересов людей в сложной экономической системе АПК и в его подсистемах как последствие изменений во внешней среде, приводит ее (экономическую систему) в движение с нарушением гармонии взаимодействий, которая восстанавливается сбалансированным управлением.

Целью управления развитием, таким образом, является восстановление баланса взаимосвязей и взаимодействий между частями экономической системы (организации) и воспроизведения их состояния на новом уровне на основе достижения динамического равновесия отношений между носителями этих взаимосвязей и взаимодействий – людей и коллективов. С другой стороны, только целенаправленные управляющие воздействия, осуществляемые субъектом управления (человек) путем постановки и реализации целевых интересов сбалансированного управления способны адаптировать экономическую систему к изменяющимся взаимодействиям между элементами системы, между внутренней и внешней средой ее функционирования, поддерживать гомеостаз системы. Концепция формирования системы сбалансированного управления развитием перерабатываю-



ных организаций показана на рисунке 2. В этом проявляется принципиальная роль человеческого фактора в управлении сбалансированностью развития экономической системы. Она состоит в том, что через человеческую деятельность, движимую разнообразными интересами, организация – экономическая система способна поддерживаться в состоянии динамического равновесия, проходя последовательно фазы разбалансированности и сбалансированности по отношению к среде, и при этом каждое новое состояние сбалансированности протекает на новом уровне развития организации.

### **2.3 Тенденции, условия и факторы функционирования и развития промышленно-производственных подсистем АПК**

Как известно, период становления рыночных экономических отношений в России сопровождался кризисным состоянием не только АПК. Наиболее ощутимым для отечественных потребителей можно считать торможение и стагнацию процессов развития бизнес-деятельности именно организаций пищевой промышленности, в частности, отраслей перерабатывающих сырье сельскохозяйственного происхождения, в том числе сахарной, мясной и молочной промышленности.

Кроме того, для экономики производственной продовольственной сферы характерны следующие негативные явления: несущественные темпы роста производства сельскохозяйственной продукции, что не создает необходимых условий для выработки продуктов питания из отечественного сырья и полного удовлетворения растущего спроса населения на продовольственную продукцию; рост производственных издержек опережающими темпами из-за постоянного увеличения цен на энергоносители, что приводит к снижению уровня доходности производства конечной продукции и оказывает тормозящее влияние на процессы инвестирования в инновации и основные средства; неполное вовлечение в производство недействованных мощностей при низком уровне использования имеющихся; интенсивный рост импорта продовольственных товаров и импортозамещающего сельскохозяйственного сырья для переработки. Особенности и отличительные черты организаций, занятых переработкой сырья сельскохозяйственного происхождения наиболее четко проявляются в организационно-экономических отношениях, которые складываются под действием разнонаправленных факторов и быстро меняющихся условий внешней и внутренней бизнес-среды. Чтобы дать объективную оценку указанных явлений, автором произведен комплексный мониторинг факторов, препятствующих и способствующих бизнес-развитию организаций сахарной, мясной и молочной промышленности и классифицированных по признакам: факторы, создавшие условия для сбалансированного управления развитием промышленного производства (практически реализованные преобразования – позитивные изменения); факторы, создающие условия для сбалансированного управления развитием промышленного производства (обоснованные рекомендации и предложения по преобразованиям); факторы, препятствующие сбалансированному развитию промышленного производства.

Детальное изучение причин сложившихся тенденций, порождаемых в свою очередь отраслевыми особенностями свеклосахарного производства за 2000–2008 годы – период кардинальных изменений, – дало возможность автору выявить деструктивные процессы и явления, аккумулирующие специфику функционирования этого бизнеса и классифицировать их по четырем аспектам возможного дальнейшего снижения доходности перерабатывающих организаций в будущем: несоответствие существующей стратегии и тактики управления перерабатывающими организациями масштабу и потенциалу их деятельности, вызываемое неустойчивостью бизнес-среды ресурсной базы; неудовлетворительное состояние внутренней среды перерабатывающих организаций, в частности, несоответствие их технического и технологического обеспечения уровню научно-технических инноваций. Следствием этого являются неоправданно большие потери в

расходе производственных ресурсов и недоиспользовании технического потенциала: существенная зависимость от ценовой, таможенной, внешнеэкономической и финансово-экономической политики государства, вследствие: больших объемов закупки и переработки низкорентабельного (с пароднохозяйственных и национальных позиций) импортного сырья (сахара-сырца); необходимых в технологии дивидендных материалов, полуфабрикатов, химических реагентов, импортируемых по высоким ценам с высокими транзакционными издержками; дорогостоящего импортного оборудования и техники.

В то же время потенциальные возможности ЦЧР, в том числе Воронежской области вполне соответствуют требованиям, предъявляемым к регионам, осуществляющим кардинальные преобразования в существующих структурах АПК. При этом автор считает целесообразным аппелировать к следующим условиям и возможностям регионов: НИ-ОКР, человеческие ресурсы, инфраструктура, природные и географические условия, участие корпораций в региональном производстве, финансовые ресурсы, смежные и обслуживающие отрасли. Опираясь на данную градацию рассмотрены потенциальные возможности областей ЦЧР для реализации одного из направлений сбалансированного управления развитием промышленно-производственных подсистем АПК в сахаросахарном производстве. Тенденции, условия и факторы развития перерабатывающих организаций агропромышленного комплекса, дали возможность констатировать особую роль преобразований в бизнес-деятельности, которые столь существенны для современной быстроменяющейся действительности.

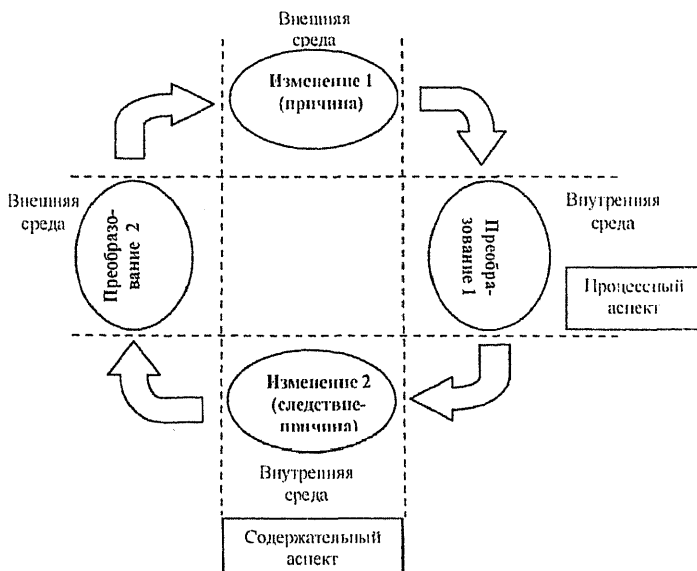


Рисунок 3 – Цикл системных организационных изменений в ходе развития

Понимание организации как экономической системы в контексте положений концепции сбалансированного управления развитием предполагает рассмотрение двух основных подходов: во-первых, представление организации как статической системы; во-вторых, - как динамической (система в динамике).

Таким образом, организационное изменение – это система взаимосвязей содержательного и процессного аспектов следствия преобразования внешней и внутренней

бизнес-среды, непрерывных в пространстве и во времени, которую можно представить в виде цикла (рисунок 3).

Изменение 1 отражает содержательный аспект системного изменения среды и характеризует результат движения внешней среды (изменение условий под влиянием факторов), являющийся причиной преобразований в организации. Преобразование 1 отражает процессный аспект системного организационного преобразования и характеризует движение внутренней среды (преобразование процессов под влиянием факторов), являющееся следствием (ответной реакцией организации) изменений внешней среды. Изменение 2 отражает содержательный аспект системного организационного изменения и характеризует итог движения внутренней среды (результат преобразования процессов под влиянием факторов), являющийся следствием преобразований 1 в организации и причиной преобразования 2 внешней среды. Преобразование 2 отражает процессный аспект системного изменения среды и характеризует движение внешней среды (процесс преобразования условий под влиянием факторов), являющийся следствием (ответной реакцией внешней среды) изменений 2 внутренней среды организации. Выявленные закономерности положены автором в основу положений методологии технологии управленческих воздействий, обеспечивающих сбалансированное развитие промышленно-производственных подсистем АПК.

#### **2.4 Реализующая положения концепции методология технологии управленческих воздействий, обеспечивающих сбалансированность целевых интересов промышленно-производственных подсистем АПК**

К процессам, связанным с управлением организационным развитием, необходимо в первую очередь подходить методологически, то есть рассматривать методы и логику технологических процедур управленческих воздействий, обеспечивающих искомое движение организации. Автор отдает приоритеты организационным ценностям, порожденным сбалансированными целевыми интересами сопряженных участников бизнес-деятельности. Таким образом, в контексте обновления методологии управления развитием организаций требуется решение двух типов задач: первый – изучение поведения, в том числе поведенческих ценностей самой организации, второй – разработка технологии управленческих воздействий, направленных на создание условий развития организации для максимального удовлетворения и баланса целевых интересов сопряженных участников бизнес-деятельности.

Становление системного менеджмента обуславливает необходимость возникновения методологии управления развитием, отличительными преимуществами которой являются следующие: активная экономическая политика, позволяющая сбалансировать организационные целевые интересы и ценности; гибкая организационная культура, дающая возможность проводить постоянные преобразования для защиты и усиления конкурентоспособности; смещение акцентов в областях приложения управленческих воздействий – с центров ответственности на центры усилий по обеспечению внутрифирменных и межорганизационных балансов ценностей и целевых интересов.

Таким образом, для организаций промышленно-производственной подсистемы АПК актуальными будут явления, когда методология управления по «целям» и «результатам» станет логически трансформироваться в методологию управления по «целевым интересам». Она должна предусматривать, как видит автору, следующее: формирование целевых интересов, разделяемых всеми участниками бизнес-деятельности (внутренними и сопряженными); использование мотивационно-стимулирующих программы при расширении полномочий центров усилий по обеспечению сбалансированности целевых интересов; гибкое использование ресурсов, изыскание и мобилизация неиспользованных возможностей; создание условий (как следствие вышеперечисленного) для непрерывных орга-

пизационных преобразований (самосовершенствования) в ходе развития организации.

В основу методологии технологии сбалансированного управления развитием организации должны закладываться методы, отвечающие природе отношений конкретного бизнеса. Такими методами, для промышленно-производственных подсистем АПК являются: системный, ситуационный, процессный, а также количественный, который придаёт динамизм системе. С точки зрения системного метода организация и участники её бизнес-деятельности – это сотрудничающая коалиция; ситуационного – организации присущи мобильность и адаптивность к той среде, в которой осуществляется бизнес-процесс; процессного – приоритетное внимание к самоуправлению в организации; количественного – расширение границ движения (интересов) организации в процессе развития. Составляющие содержания этого процесса, включают следующие основные методологические положения (рисунок 4).

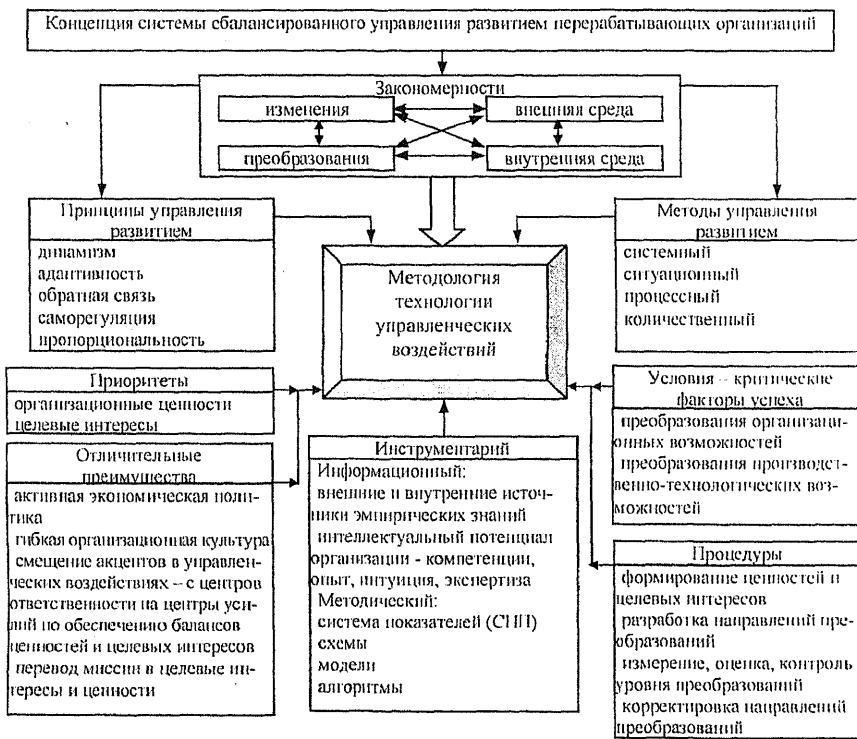
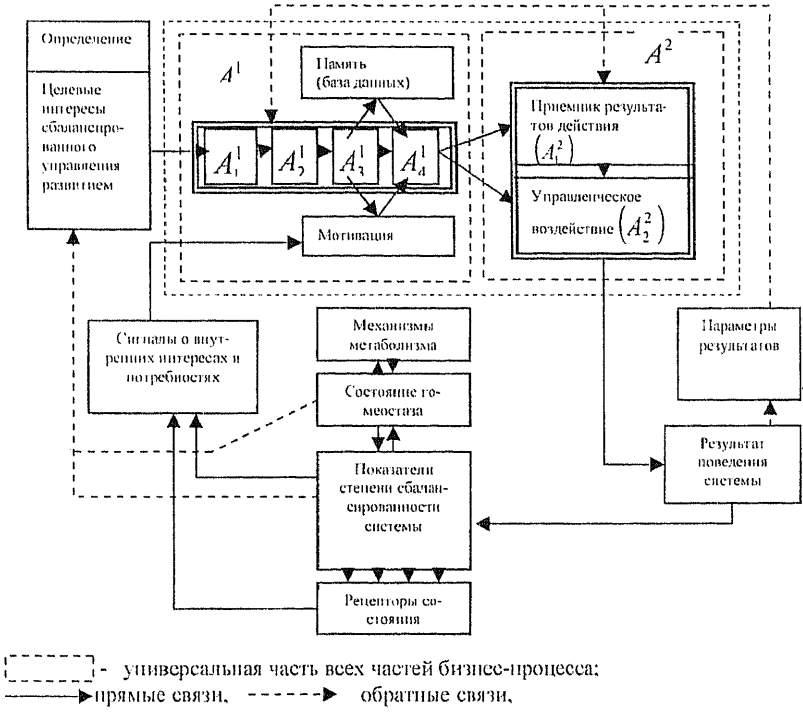


Рисунок 4 – Методология технологии сбалансированного управления развитием перерабатывающей организации

На рисунке 5 приведена разработанная автором для указанных целей принципиальная технологическая схема управленческого бизнес-процесса с кибернетическим принципом управления, реализующая обоснованные выше методологические подходы поддержания сбалансированности поведения, состояния и изменения (развития) частных форм в составе большой системы. Он (названный принцип управления) обладает свойством универсальности и поэтому отвечает потребности сбалансированного управления развитием любой процессной системы, встроеной как в состав промышленно-производственных подсистем АПК, так и в систему управления ими, поскольку бизнес-

процессные системы автором рассматриваются и с точки зрения их структуры, и с точки зрения их управляемости.



$A^1$  - аппарат первичного анализа и синтеза информации, поступающей в систему извне;  
 $A_1^1$  - целевое возбуждение;  $A_2^1$  - перекодировка, интеграция и оценка информации за конкретный промежуток времени;  $A_3^1$  - обогащение информации соединением с имеющейся базой данных о прошлом опыте, состоянии других элементов системы;  $A_4^1$  - выработка и принятие управленческих решений;  $A^2$  - аппарат вторичного анализа и синтеза информации о результатах действия системы.

Рисунок 5 – Принципиальная технологическая схема управленческого бизнес-процесса поддержания сбалансированности в развитии

Разработанная и предлагаемая автором технология управленческого бизнес-процесса способна давать постоянно воспроизводимый эффект их преобразований как следствия или причины изменений. При этом с методологической точки зрения, учитывая цикличность организационных изменений, реализуются следующие закономерности: изменение – это, во-первых, движение внешней среды (то есть изменение условий под влиянием факторов) → причина преобразования организации-экономической системы; преобразование – это движение внутренней среды → следствие изменений внешней среды и причина изменений внутренней среды; изменение – это, во-вторых, итог движения

внутренней среды → следствие преобразования внутренней среды и причина преобразований, приводящим к изменениям внешней среды.

Таблица 1 – Система сбалансированных показателей оценки уровня управления развитием бизнеса

Область		Показатель	
Блок, номер	Наименование	Наименование	Обозначение
1	Финансовое обеспечение и экономические результаты $У_{\phi}$	1.1 Доходность продаж, %	$Д_{\pi}$
		1.2 Добавленная стоимость на одного работающего, тыс. р./чел.	$Д_{с}$
		1.3 Доля прибыли в добавленной стоимости, ед.	$K_{\pi}$
		1.4 Коэффициент текущей ликвидности (на конец года), ед.	$K_{л}$
		1.5 Коэффициент автономии (на конец года), ед.	$K_{а}$
		1.6 Рамбурская способность, %	$K_{рс}$
2	Маркетинг $У_{м}$	2.1 Доля рыночной ниши, %	$Д_{рн}$
		2.2 Доля заключенных сделок в общем количестве контактов с покупателями, %	$Д_{сн}$
		2.3 Доля расходов на маркетинг в издержках продаж, %	$Д_{ин}$
		2.4 Доля рекламаций, %	$Д_{р}$
		2.5 Индекс удовлетворенности потребителей, %	$K_{уд}$
3	Бизнес-процессы $У_{б}$	3.1 Оборачиваемость материальных запасов, ед.	$K_{об}$
		3.2 Отдача основных средств, р.р.	$\Phi_{ос}$
		3.3 Удельный вес постоянных расходов в стоимости продаж, %	$У_{п}$
		3.4 Удельный вес расходов на информатизацию в общей сумме постоянных расходов, %	$У_{и}$
		3.5 Трудоемкость производства продукции, чел.-час/ед.	$T_{п}$
		3.6 Уровень мотивации труда, ед.	$K_{эм}$
		3.7 Соотношение между темпами динамики производительности и оплаты труда, ед.	$C_{то}$
4	Инновации и персонал $У_{и}$	4.1 Уровень инновационных инвестиций, %	$У_{ин}$
		4.2 Доля новых изделий в ассортименте, %	$Д_{ин}$
		4.3 Доля работников, повышающих квалификацию, %	$Д_{рк}$
		4.4 Расходы на подготовку и переподготовку персонала на одного работающего, тыс. р./чел.	$P_{тп}$
		4.5 Индекс удовлетворенности персонала, %	$K_{уд}$

Важной составляющей технологии сбалансированного управления развитием организации следует считать перевод её миссии в четко сформулированные целевые интересы и ценности. Условия, которым при этом необходимо уделять особое внимание, так как они в большей мере определяют успех или провал деятельности организации на внешнем и внутреннем рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно определяющие уровень доходности всех сопряженных участников бизнеса, по мнению автора, должны оцениваться как критические факторы успеха сбалансированного управления преобразованиями в ходе развития. Такие факторы следует учитывать, используя следующую классификацию. К первому классу относятся факторы, связанные с преобразованиями организационных возможностей. Они включают: интеграционные процессы;

выгодное размещение участников агропромышленного бизнеса относительно друг друга, собственной сырьевой базы, производственной инфраструктуры и рынков сбыта конечной продукции; способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную конъюнктуру; развитие информационных систем; эффективную деятельность по продвижению своей продукции, включая рекламу. Ко второму классу относятся факторы, определяемые преобразованиями производственно-технологических возможностей организации: повышение степени использования мощностей переработки сельскохозяйственного сырья; формирование и использование портфеля инвестиций; экономия издержек; рост продуктивности и креативность труда; расширение технологических и производственных инноваций в перерабатывающих организациях АПК.

Процессы управления в формате поддержания сбалансированности промышленно-производственных систем АПК требует методологически обоснованного подхода к составу сбалансированной системы показателей, адекватной формированию и реализации процесса организационного развития в условиях изменений среды.

Учитывая названные особенности, черты и условия применения системы сбалансированных показателей, автором разработана модель сбалансированной системы показателей для оценки уровня управления развитием перерабатывающих организаций АПК, представленная в таблице 1. Изложенная концепция управления развитием (п. 2.4), методологически вооруженная разработанной автором сбалансированной системой показателей оценки преобразований в бизнесе, дает возможность идентифицировать также такие важные аспекты, как: уровень развития деятельности промышленно-производственной подсистемы АПК с точки зрения собственников капитала и потребителей (финансовые перспективы и перспективы удовлетворенности потребителя); способность обеспечения необходимого уровня развития, ожидаемого собственниками капитала и потребителями (перспективы инноваций); направления преобразований в бизнесе для постоянной реализации миссии (перспективы устойчивости деятельности); уровень соответствия целевых интересов в контексте: АПК – подсистема АПК – организация – бизнес-процесс – персонал; способность обеспечения их сбалансированного развития.

## **2.5 Содержание аналитического процесса управленческого бизнес-анализа деятельности перерабатывающих организаций**

Среди управленческих бизнес-процессов обеспечивающего характера анализ как один из подпроцессов управления развитием организации своей основной задачей имеет подготовку информации, необходимой для обоснования принимаемых преобразующих управленческих решений. Содержательными характеристиками управленческого бизнес-анализа являются следующие базовые предпосылки целесообразности его использования в вышеперечисленных целях: преобладающим является представление управленческого анализа как атрибутивной части управленческого учета, то есть информационного обеспечения менеджеров; границы информационного поля анализа охватывают практически все бизнес-процессы организации; методическое обеспечение аналитических процедур включает процессно-ориентированные подходы, апробированные в многолетней практике зарубежных аналитиков; управленческий анализ в основном носит прогнозный характер, направлен на оценку перспектив деятельности организации в будущем; аналитические процедуры сформированы для обоснования управленческих решений на основе выявления неиспользованных возможностей организационных преобразований в ходе развития. Являясь с точки зрения области опосредования разнородностью экономического анализа (наряду с финансовым), управленческий анализ бизнес-деятельности перерабатывающих организаций приобретает трансформированную форму бизнес-анализа, если представить последний как последовательные процессы обработки информации в ходе анализа и оценки с последующей диагностикой оценочных результатов. Основными областями

направления соответствующих процедур будут: издержки и доходы, (с соответствующей их градацией) и финансовый результат, получаемый балансированием доходов, затрат и расходов. Автором разработаны алгоритмы аналитических процедур относительно издержек и доходов перерабатывающей организации (таблицы 2, 3).

Таблица 2 - Процедуры бизнес-анализа издержек организации

Направление анализа	Подразделы анализа	Информационная база	Методические приемы (подходы)
1. Анализ совокупных издержек и калькуляций	1.1. Анализ совокупных расходов 1.2. Анализ издержек по сметным статьям 1.3. Анализ издержек по калькуляционным статьям 1.4. Матричный анализ структуры издержек	1. Плановые и отчетные сметы (бюджеты) издержек 2. Форма №2 3. Форма №5 4. Плановые, отчетные и нормативные калькуляции 5. Нормы затрат и расходов 6. Бюджетно-экономические данные	1. Схема Н. Блатова 2. Метод инвентаризации ассортиментных (номенклатурных) сдвигов 3. Структурный анализ 4. Матричный подход разделения издержек на прямые, косвенные, постоянные и переменные 5. Динамическое соотношение структурных составляющих издержек: $T_{kc} > T_{pc} > T_{kn} > T_{pn}$ , где $T_{kc}$ - темпы снижения косвенных постоянных расходов; $T_{pc}$ - темпы снижения прямых постоянных расходов; $T_{kn}$ - темпы снижения косвенных переменных затрат; $T_{pn}$ - темпы снижения прямых переменных затрат
2. Причинно-следственный анализ издержек	2.1. Анализ издержек единицы продукции 2.2. Анализ ресурсоемкости издержек по сметным статьям 2.3. Анализ издержек на рубль продукции	1. Плановые и отчетные сметы (бюджеты) издержек 2. Форма №2 3. Форма №5 4. Плановые, отчетные и нормативные калькуляции 5. Нормы затрат и расходов 6. Бюджетно-экономические данные	1. Соблюдение определенных условий: наличие сведений о выпуске продукции; возможность учета затрат и расходов, приходящихся на конкретный объем выпуска, наличие базы для сравнения фактического выпуска и издержек, наличие сравнимой продукции. 2. Факторный анализ ресурсоемкости по факторам: материалоемкость, зарплатоемкость, капиталоемкость
3. Анализ отклонений затрат и расходов	3.1. Расчет отклонений 3.2. Анализ отклонений	1. Плановые и отчетные сметы (бюджеты) издержек 2. Форма №2 3. Форма №5 4. Плановые, отчетные и нормативные калькуляции 5. Нормы затрат и расходов 6. Бюджетно-экономические данные	1. Сводный метод разностным способом 2. Сводный метод индексным способом 3. Калькуляционный метод 4. Оперативный метод 5. Реестр причин отклонений 6. Динамическое соотношение отклонений: $T_k > T_{nd} > T_{ni}$ , где $T_k$ - темпы снижения косвенных расходов, $T_{nd}$ - темпы снижения прямых доходов персонала, $T_{ni}$ - темпы снижения прямых материальных затрат

Как известно, концентрированным выражением окончания процесса управления считается управленческое решение. Управленческое решение – это следственный результат управленческого бизнес-анализа, то есть экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретного целевого интереса управления. Всякое управленческое решение по своей природе является прогнозным. Прогнозный характер управленческих решений, по мнению автора, порождает необходимость подхода



к управленческому анализу еще с одной стороны: цикл прогнозирования. Схематично он изображен на рисунке 6. Таким образом, для целей управленческого бизнес-анализа, по мнению автора, представляют интерес такие элементы процесса управления, как: аспекты преобразования, рассматриваемых в процессе принятия управленческих решений, методы разработки решений, модели принятия решений. Адекватность удовлетворения названных целевых интересов (качественная стадия разработки управленческих решений) требует соответствующей классификации по ряду аспектов, характеризующих вышеприведенные процессные элементы, таких как: содержание, характер целевых интересов, обязательность выполнения, метод обоснования, условия принятия, подход к разработке, круг решаемых задач, субъекты разработки, степень повторяемости, период осуществления, способ воздействия, метод разработки решений, модели принятия решений. Моделирование собственно процесса принятия управленческих решений позволяет на основе результатов управленческого бизнес-анализа сделать существенный акцент на количественных оценках результатов принимаемых решений. При этом количественный подход должен быть сосредоточен на выборе оптимального варианта с точки зрения выбранных критериев оценки. Их выбор основывается на результатах предварительно выполненных аналитических процедурах.

Таблица 3 - Процедуры бизнес-анализа доходов организации

Направление анализа	Подразделы анализа	Информационная база	Методические приемы (подходы)
1. Анализ доходов по экономическим видам	1.1. Анализ совокупных доходов по критерию стоимости 1.2. Анализ совокупных доходов по критерию вновь созданной стоимости 1.3. Анализ предпринимательского дохода 1.4. Анализ маржинального дохода	1. Плановые и отчетные бюджеты доходов 2. Форма № 2 3. Форма № 4 4. Форма № 1- предприятие 5. Бюджетно-экономические данные 6. Прейскуранты цен	1. Метод сравнения 2. Графический метод 3. Динамическое соотношение структурных соотношений составляющих дохода: $T_{нд} > T_{мд} > T_{сд}$ , где $T_{нд}$ - темпы роста предпринимательского дохода; $T_{мд}$ - темпы роста маржинального дохода; $T_{сд}$ - темпы роста вновь созданной стоимости; $T_{сд}$ - темпы роста стоимости
2. Анализ формирования совокупного дохода	2.1. Горизонтальный анализ составляющих совокупного дохода 2.2. Вертикальный анализ составляющих совокупного дохода	1. Плановые и отчетные бюджеты доходов 2. Форма № 2	1. Метод структуризации доходов по источникам поступления: от основной деятельности, от побочной деятельности, прочие 2. Схема Н. Блатова
3. Анализ распределения совокупного дохода	3.1. Анализ доходов прямых участников бизнес-деятельности 3.2. Анализ доходов косвенных участников бизнес-деятельности	1. Форма № 2 2. Плановые и отчетные бюджеты доходов 3. Бюджетно-экономические данные 4. Прейскуранты цен	1. Метод разделения доходов на: доходы прямых участников бизнес-деятельности (собственники, организация, персонал) и косвенных участников бизнес-деятельности (государство, поставщики ресурсов) 2. Экономико-математическое моделирование

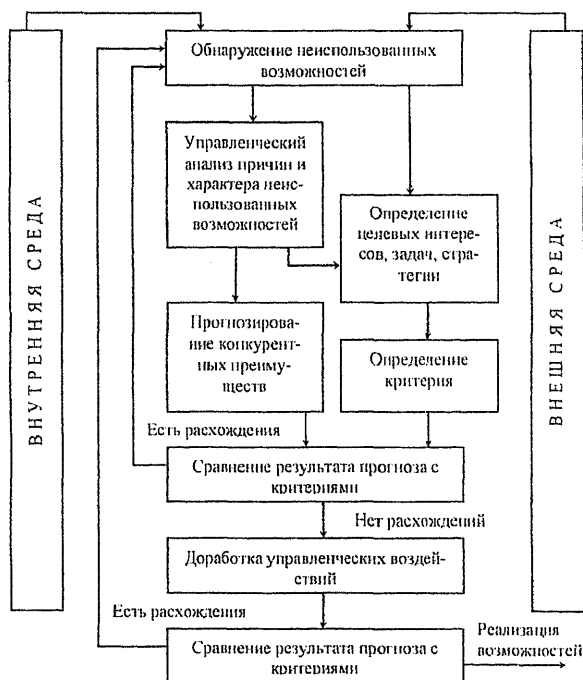


Рисунок 6– Цикл прогнозирования управленческого решения на основе процедур управленческого бизнес-анализа

Таким образом, управленческий бизнес-анализ является связующим звеном между информационными потоками организациями и преобразующими управленческими решениями в ходе развития организации.

## 2.6 Структурированный комплекс информационной поддержки преобразующих управленческих решений в развивающейся организации

Разработка преобразующих управленческих решений и достижение соответствующих результатов становится весьма затруднительным или невозможным без соответствующей информационной поддержки. С одной стороны, система обозначенных целевых интересов предъявляет определенные требования к массиву информации, имеющему отношение к данным бизнес-процессам, с другой стороны, особенности информационного потока в перерабатывающей организации как подсистеме АПК определяют способы достижения поставленных целей и тем самым удовлетворения бизнес-интересов. Поскольку целевой интерес – это желаемое состояние сопряженных подсистем в будущем, которое интересует участников бизнес-деятельности, поэтому информационная система должна быть такой, чтобы наилучшим образом способствовать преобразованиям в организации. Иначе говоря, увязать все компоненты управления и приватные целевые интересы может только менеджмент, использующий в качестве поддержки организованное определенным образом информационное поле. Поэтому одной из важнейших задач управ-

ления развивающейся организацией становится создание достаточного и рационально организованного потока информации в форме информационного ресурса. Информационным ресурсом в этом случае следует считать конкретные структурированные сведения содержательного характера, позволяющие обеспечить решение аналитической задачи. Переход на качественно новое использование информационного ресурса даёт возможность управлять преобразованиями во внутренней среде организации на основе сигналов об изменениях во внешней среде. На рисунке 8 приведена разработанная автором принципиальная схема последовательности управленческих действий как реакция на появление новых возможностей развития организации.

Эта последовательность действий в реагировании на изменения внешней среды логически вписывается в системно-ситуационный подход управления. Такой подход несёт в себе элементы ситуационного, основанного на альтернативности достижения одной и той же цели и учета непредвиденных обстоятельств, когда решение сложных задач оперативного управления заключается в принятии преобразующих управленческих решений по мере возникновения возможностей в соответствии со складывающейся экономической ситуацией, и системного, включающего изучение, наблюдение, проектирование состояния объекта с учетом внутренних взаимосвязей между элементами этого объекта и возмущающих воздействий на него со стороны факторов окружающей среды и обеспечивающего процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку «входа» в «выход» и достижение целевых интересов системы.

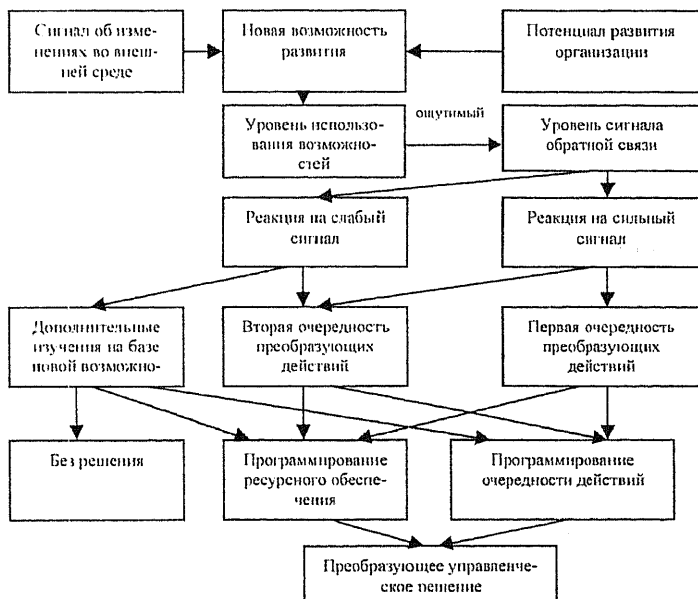


Рисунок 7- Последовательность управленческих действий по реализации новых возможностей в ходе организационного развития

Таким образом, инструментарий бизнес-анализа, снабженный соответствующим информационным ресурсом (информационная поддержка), будет способным в совокупности с другими процессами управления для некоторого состояния перерабатывающей организации, характеризующегося определённым уровнем экономических показателей и

параметров, построить сбалансированное управление как процесс воздействия, которое преобразует бизнес-деятельность организации в иное состояние, для которого значения показателей и параметров будут соответствовать поставленным целям и имеющим место бизнес-интересам. В ходе сбалансированного управления развитием перерабатывающей организации информационный ресурс трансформируется в информационную базу.

В авторском понимании информационная база – это совокупность сведений, включающих достаточный и необходимый объем информации обо всех существенных направлениях деятельности организации для проведения процедур бизнес-анализа и принятия на его основе обоснованных преобразующих управленческих решений. Информационная база бизнес-анализа формируется под влиянием субъективных и объективных факторов; среди последних определенное место занимает концептуальная (методологическая и методическая) компетентность субъекта анализа (аналитика), а также технико-организационное сопровождение информационных потоков. Для создания информационной базы необходимо: определить объем, содержание и периодичность бизнес-анализа; обосновать методику аналитических процедур; выявить воздействующие факторы; сформировать систему показателей и параметров; определить общую потребность и характер информации по локальным целям и интересам; установить источники информации; проверить соответствие информации требованиям.

Автором разработана и обоснована структура информационного инструментария управленческого анализа, включающего следующие составляющие: нормативные документы, регламентирующие аспекты анализа (организационные параметры); информационная база, представленная совокупностью учетных и отчетных форм; перечень показателей и ситуационных параметров и их аналитические возможности для целей обоснования преобразующих управленческих решений.

## **2.7. Методический инструментарий аналитических процедур управления развитием перерабатывающих организаций на основе сбалансированной системы показателей**

Особенности и отличительные бизнес-черты перерабатывающих организаций, входящих как подсистемы в сложный экономический агропромышленный комплекс, наиболее адекватно проявляются в специфических организационно-экономических отношениях, которые складываются под влиянием факторов изменений и меняющихся условий внешней и внутренней бизнес-среды. Чтобы объективно оценить степень воздействия этих факторов и влияния условий, необходимо регулярно оценивать и диагностировать уровень и динамику организационных преобразований и результаты изменений бизнеса на основе обоснованных автором показателей, являющихся аналитическими элементами блоков сбалансированной системы показателей (ССП). Бизнес-анализ результатов деятельности перерабатывающих организаций, выполненный на основе специального методического инструментария, покажет, во-первых, какого характера и уровня преобразования осуществлялись в бизнес-деятельности; во-вторых, насколько позитивно-преобразующими были данные переменные; в-третьих, в каких бизнес-процессах имеются еще перереализованные или не полностью реализованные возможности; в-четвертых, каковы приоритетные области преобразований в ходе управления развитием на кратко- и долгосрочный период; в-пятых, насколько сбалансированными были целевые интересы и задачи в процессе управления развитием организаций.

Способ оценки уровня развития перерабатывающих подсистем АПК на основе СПП сводится к выполнению бизнес-аналитических процедур по схеме, которую теоретически можно описать следующим образом:

$$Y_y = f(V_{\phi}, V_n, V_{\theta}, V_u) \quad (1)$$

Автором выполнена алгоритмизация аналитических процедур управления разви-

гнем на основе сбалансированной системы показателей и разработана универсальная блок-схема шестизантного бизнес-анализа, приведенная на рисунке 8.

Наибольшую значимость, по мнению автора, для разработки преобразующих управленческих решений имеют результаты бизнес-анализа, получаемые на 5 и 6 этапах. В ходе выполнения аналитических процедур на пятом этапе целесообразно использовать матричный метод сравнительного многомерного анализа, позволяющий наилучшим образом диагностировать неиспользованные возможности развития бизнеса, назвать области экономической деятельности, нуждающиеся в преобразованиях. На шестом этапе (заключительном) диагностируется уровень сбалансированности управления развитием перерабатывающих организаций за исследуемый период. Диагностировать результаты изменений (или их отсутствие), иллюстрирующих уровень управления развитием, следует на основе исследования динамических пропорций определенного набора показателей. В качестве меры диагностики целесообразно использовать пропорциональность экономической динамики, то есть динамический нормативный ряд. Таким образом, в бизнес-анализе перманентно и системно диагностируется уровень сбалансированности темпов динамики соответствующих показателей как следствия осуществляемых преобразований в соответствии с принятыми преобразующими управленческими решениями. В ходе выполнения аналитических процедур на этом этапе целесообразно использовать метод динамического нормативного соотношения ключевых показателей в составе ССП. Ориентируясь на существенные свойства ключевых показателей, к числу таковых можно отнести следующие: блок 1 – добавленная стоимость на одного работающего; коэффициент автономии; рентабельная способность; блок 2 – доля рыночной ниши; доля расходов на маркетинг в издержках продаж; индексе удовлетворенности потребителей; блок 3 – отдача основных средств; трудоемкость производства; уровень мотивации труда; блок 4 – уровень инновационных инвестиций; доля работников, повышающих квалификацию; индекс удовлетворенности персонала.

С целью диагностики уровня сбалансированности управления развитием автором рекомендуются следующие нормативные динамические соотношения ключевых показателей бизнес-деятельности и их интерпретации:

$$\bar{T}_{61} > \bar{T}_{62} > \bar{T}_{63} > \bar{T}_{64} - \text{процессы управления развитием организации сбалансиро-}$$

ваны:

$$\left. \begin{array}{l} T_{1,2} > T_{1,6} > T_{1,5}; \\ T_{2,3} > T_{2,5} > T_{2,4}; \\ T_{3,2} > T_{3,5} > T_{3,6}; \\ T_{4,5} > T_{4,1} > T_{4,3}. \end{array} \right\} (2)$$

организационные преобразования имеют место;  
стратегия преобразований соответствует целевым  
интересам и задачам организации;  
управленческие решения являются преобразующими.

Изложенный состав методического обеспечения бизнес-анализа деятельности перерабатывающих организаций на основе сбалансированной системы показателей дает возможность не только установить наличие не использованных возможностей развивающихся организаций, но и оценить уровень сбалансированности преобразований, осуществляемых в ходе управления развитием организаций.

## 2.8. Процедуры экономической диагностики уровня сбалансированности управления развитием бизнес-деятельности

Для выявления наиболее успешно осуществляющих преобразования организаций в соответствии с обозначенной целью автором была разработана и использована модифицированная методика рейтинговой оценки (этап 5-6 блок-схемы рисунка 8). В ней органично соединены ключевые оценочные показатели, которым соответствуют определенные весовые коэффициенты, обоснованные экспертным методом.

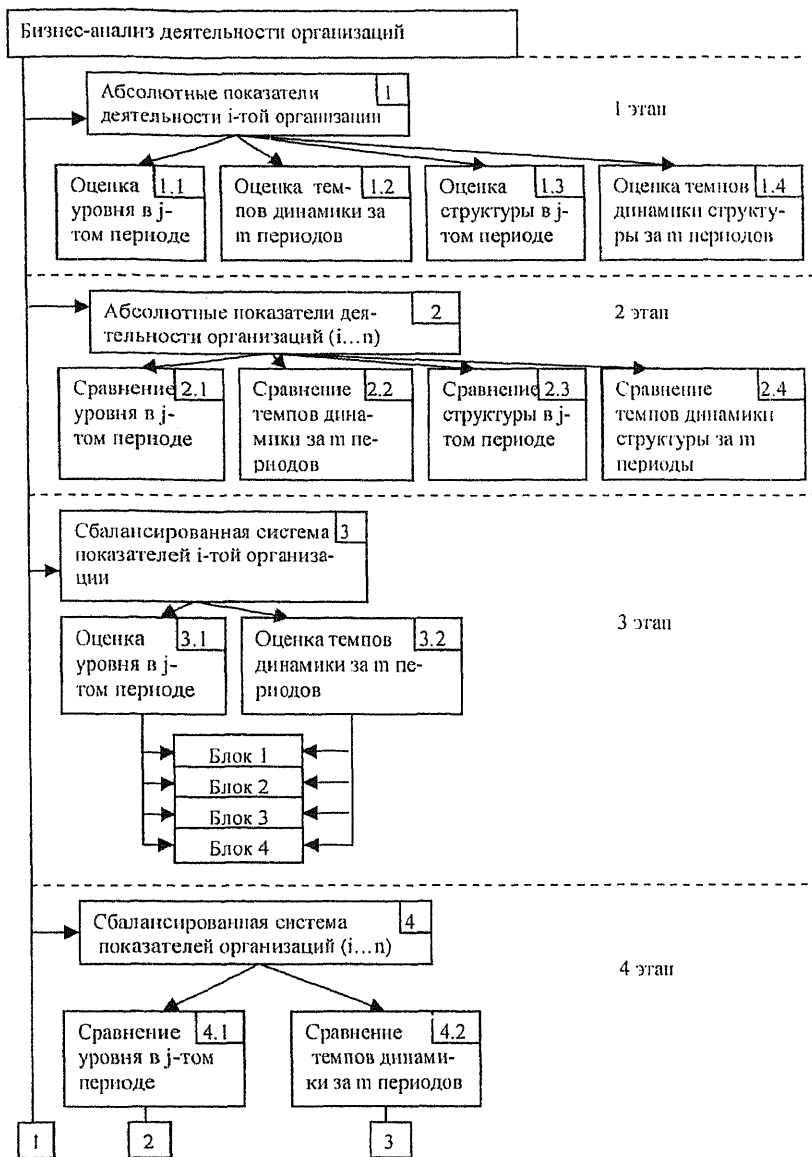
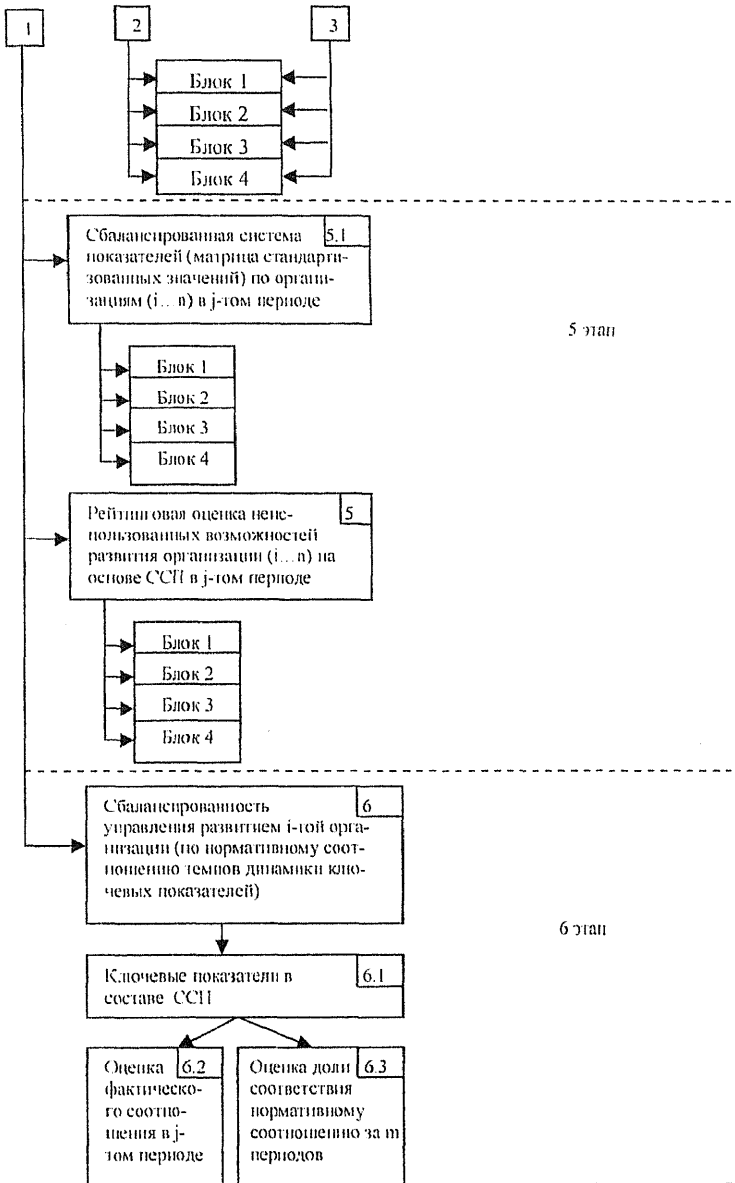


Рисунок 8 - Блок-схема алгоритма бизнес-анализа деятельности перерабатывающих организаций



В общем виде алгоритм сравнительной рейтинговой оценки неиспользованных возможностей развития перерабатывающих организаций может быть представлен в виде последовательности следующих действий: исходные данные представляются в виде матрицы  $(a_{ij})$ , то есть таблицы, где по строкам записаны номера показателей ( $i = 1, 2, 3, \dots, n$ ), а по столбцам – номера организаций ( $j = 1, 2, 3, \dots, m$ ); по каждому показателю находится максимальное (минимальное) значение и заносится в столбец условной эталонной организации ( $m + 1$ ); исходные показатели матрицы  $a_{ij}$  стандартизируются в отношении соответствующего показателя эталонной организации по формуле:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max_j a_{ij}}, \quad \text{где } x_{ij} \text{ – стандартизированные показатели финансово-}$$

экономического состояния  $i$ -ой организации; для каждой анализируемой организации значение ее рейтинговой оценки определяется путем суммирования стандартизированных показателей, скорректированных на весовые коэффициенты (установленные в соответствии с рекомендациями вышеперечисленных специалистов); определяется комплексная сравнительная рейтинговая оценка с учетом результатов по всем блокам бизнес-анализа, с учетом установленных для них коэффициентов значимости; организации упорядочиваются (ранжируются) в порядке убывания рейтинговой оценки, наивысший (наилучший) рейтинг имеет организация с минимальным значением сравнительной оценки.

Анализ показателей в соответствии с изложенными процедурами, позволил получить рейтинговые оценки, провести ранжирование результатов по уровню их значений (таблица 4) и сделать следующие выводы. В сахарной промышленности Воронежской области в целом за период 2001–2007 годы по блокам 1 и 3 больше неиспользованных возможностей (7 место) в 83% всех наблюдений имело место в деятельности организации С31, что несмотря на несколько более высокий уровень показателей блока 4 (4-5 место), обеспечило данной организации в итоге последнее 7 место. Лучшие результаты (меньше неиспользованных возможностей) по блокам были достигнуты: блок 1 – С33, С36, С34; блок 3 – С32, С37, С34; блок 4 – С34, С36, С32. Подобное позиционирование организаций в пространстве и во времени в целом за период ранжировать их следующим образом: первое место - организация С33 (за счет высокого уровня результатов первого блока, несмотря на большую весомость показателей блока 4); второе место – организация С34 (за счет стабильной реализации возможностей по всем направлениям бизнес-деятельности). Отставание от лидера организации С33 минимальное. Проведенный бизнес-анализ позволяет констатировать, что организация С33 и организация С34 являются наиболее успешными по группе исследуемых организаций. Третье место – по сумме мест разделили организации С36 и С32, однако с учетом попарного сравнения, лучшими признаны результаты организации С32, имевшей более высокий уровень рейтинговых оценок по периодам. Относительно большой разброс суммы мест по итогам комплексной рейтинговой оценки позволяет сделать вывод о диспаритете возможности организационного развития не только в масштабах области, но и в масштабах собственника сахарных заводов компании Продимекс.

В мясной промышленности за период 2001–2007 годы больше неиспользованных возможностей (6-7 место) имело место в деятельности организаций МК1 и МК7. При этом уровень показателей блока 1 и 4 был на столько низким, что даже высокий результат по итогам оценки блока 3 (второе место) не позволил нивелировать негативное влияние остальных показателей. Лучшие результаты (меньше неиспользованных возможностей) по блокам были достигнуты: блок 1 – организации МК4, МК3, МК5, МК6; блок 3 – МК3, МК1, МК5 и МК6; блок 4 – МК4, МК2, МК5. При этом следует обратить внимание на следующую особенность, присущую мясной промышленности: имеется существенный разрыв по итогам комплексной рейтинговой оценки между организацией МК4 (1 место – сумма мест 12), организациями МК2, МК3, МК5 и МК6, (2-5 места – сумма мест 26-27) и



организациями МК1 и МК7 (6-7 место – сумма мест 39-40). Таким образом, можно сделать вывод, что в мясной промышленности Воронежской области по группе оцениваемых организаций имеется явный лидер – организация МК4, устойчивые и стабильно реализуют возможности организации МК2, МК3, МК5 и МК6, обеспечивая конкурентную борьбу в данном сегменте и организации-аутсайдеры – МК1 и МК 7, в которых наиболее медленно выявляются неиспользованные возможности и неэффективно реализуются в ходе управления организационным развитием.

В молочной промышленности за период 2001-2007 годы больше неиспользованных возможностей (6-7 место) имело место в деятельности организаций ММ2 и ММ3. При этом уровень показателей был очень низким по всем блокам ССП. Лучшие результаты (меньше неиспользованных возможностей) по блокам были достигнуты: блок 1 – организации ММ6, ММ1, ММ5; блок 3 – организации ММ1, ММ2, ММ4; блок 4 – организации ММ6, ММ1, ММ4. Подобное позиционирование организаций в пространстве и во времени в целом за период ранжировать их следующим образом: 1 место – ММ6 (за счет высокого уровня результатов по всем блокам анализа); 2 место – ММ1 (при этом низкие результаты в 2001 году обусловлены реорганизацией организации); 3 место – ММ 4. Обращает на себя внимание ситуация, характерная и для организаций мясной промышленности, - молокоперерабатывающие организации можно разделить на три группы: организации-лидеры в реализации возможностей – ММ6, ММ2 (сумма мест за период 2001-2007годы 12 и 14, соответственно); стабильно реализующие возможности организации – ММ4, ММ7 и ММ5; организации-аутсайдеры – ММ2, ММ3.

Таким образом, сопоставляя полученные результаты четко видно, что наибольшая дисперсия результатов наблюдается по группе организаций сахарной промышленности. Основным негативным моментом, присущим субъектам хозяйствования сахарной промышленности Воронежской области, следует признать отсутствие стабильно функционирующих организаций (составляющих большую часть в общей структуре) и обеспечивающих развитие региона посредством устойчивой реализации возможностей в ходе управления внутриорганизационным развитием. С целью диагностики уровня сбалансированности управления развитием автором определены нормативные динамические соотношения ключевых показателей развития бизнес-деятельности перерабатывающих организаций сахарной, мясной и молочной промышленности Воронежской области. С позиции экономической логики интерпретировать данные нормативные соотношения необходимо следующим образом: если темпы динамики ключевых показателей первого блока превышают по скорости показатели второго блока и т.д., то, следовательно, организационное развитие имеет место, и управление им сбалансировано; если нормативный параметр ( $>$ ) соотношения между темпами динамики показателей одного блока не выдерживается, это свидетельствует о наличии неиспользованных возможностей при проведении организационных преобразований; если нормативный параметр ( $>$ ) соотношения между средними значениями (за период) темпов динамики основных показателей первого блока по сравнению со средним значением (за период) темпов динамики второго блока и т.д. не выдерживаются, это свидетельствует об отсутствии организационного развития как такового или о неверно избранной стратегии реализации возможностей.

Посредством предложенного динамического соотношения автором диагностировано, каким образом исследуемые организации управляли организационным развитием в сравниваемые временные периоды по разным отраслям. По оцениваемым субъектам хозяйствования вышеназванное условие сбалансированности управления организационными изменениями не выдерживалось ни в одном соотношении по блокам 1, 3, 4 за период в целом (6 лет) из 63 наблюдений (3 промышленности, 7 организаций, 3 блока).

Таблица 4 – Результаты рейтинговой оценки бизнес-деятельности организаций сахарной, мясной и молочной промышленности Воронежской области (2001-2007 годы)

Блок показателей по ССП	Ранжирование организаций																				
	Организации сахарной промышленности						Организации мясной промышленности						Организации молочной промышленности								
	С31	С32	С33	С34	С35	С36	С37	МК1	МК2	МК3	МК4	МК5	МК6	МК7	ММ1	ММ2	ММ3	ММ4	ММ5	ММ6	ММ7
Блок 1 «Финансовое обеспечение и экономические результаты»																					
Сумма мест за период	46	32	16	20	33	19	32	41	32	23	14	24	24	38	14	42	42	30	27	12	29
Рейтинг за период	6	4	1	3	5	2	4	6	4	2	1	3	3	5	2	6	6	5	3	1	4
Блок 3 «Бизнес-процессы»																					
Сумма мест за период	47	16	33	23	31	26	20	17	35	18	33	25	25	43	10	42	35	21	39	17	32
Рейтинг за период	7	1	6	3	5	4	2	2	5	1	4	3	3	6	1	7	5	3	6	2	4
Блок 4 «Инновации и персонал»																					
Сумма мест за период	34	24	26	14	48	19	31	35	16	38	13	22	38	34	20	42	40	27	29	8	30
Рейтинг за период	6	3	4	1	7	2	5	5	2	6	1	3	6	4	2	7	6	3	4	1	5
Комплексная рейтинговая оценка																					
Итоговая сумма мест за период	46	23	16	17	37	23	34	39	27	26	12	26	26	40	14	41	40	28	32	12	29
Комплексный рейтинг за период	7	3	1	2	6	4	5	6	5	2	1	3	4	7	2	7	6	3	5	1	4

Обращают на себя внимание следующие факты: в среднем по группе организаций наименьший уровень сбалансированности управления по выбранным динамическим соотношениям был отмечен в сахарной промышленности (52,78 %). Организаниями мясной и молочной промышленности был достигнут одинаковый уровень – 58,33%; в целом по все блокам за каждый год за динамический период 6 лет в организациях сахарной промышленности соответствовало нормативному 15 соотношений; мясной – 24; молочной – 20; в организациях мясной промышленности осуществляемое управление организационным развитием было более сбалансированным – лучшие результаты были отмечены по двум блокам: «финансовое и экономическое обеспечение» и «инновации и персонал». В молочной промышленности наиболее сбалансированным следует признать управление по блоку «бизнес-процессы» – максимальное соответствие нормативному критерию (12 совпадений). Наибольшее количество противоречащих нормативным соотношений наблюдалось в блоке «инновации и персонал» по всем трем отраслям; отмечены случаи, когда ни одной из организаций результат соответствовал нормативному (сахарная промышленность блок 3 – 2002 год; мясная промышленность блок 4 – 2006 год), что объясняется существенной массой отдельного выполнения того или иного условия, например, только  $T3.2 > T3.5$  или только  $T3.5 > T3.6$ . Общая оценка тенденций неиспользованных возможностей организационного развития и сбалансированности его управления за период 2001-2007 годы свидетельствует, что в значительном количестве случаев (71 %) имеет место дисбаланс менеджмента организационного развития, который характеризуется несоответствием достигнутого уровня и динамики ключевых показателей положительному вектору развития организаций, а также имеющим место неиспользованными и недоиспользованными возможностями конкурентного устойчивого развития. Наиболее низкие результаты, подтверждающие существенность дисбаланса в управлении развитием, дисгармонии бизнес-отношений и диспаритета факторов и возможностей внешней и внутренней среды присущи организациям сахарной промышленности. С учетом полученных результатов автор считает обоснованным и необходимым разработать модель и практические инструменты сбалансированного управления развитием промышленно-производственных подсистем АПК на основе реинжиниринга свеклосахарной подсистемы.

## **2.9 Раскрывающая положения технологии сбалансированных управленческих воздействий модель организационно-экономических инструментов реинжиниринга бизнес-процессов перерабатывающих организаций**

Постоянное усложнение условий функционирования хозяйствующих субъектов, ускорение динамики бизнес-процессов, и как следствие, трансформация форм и методов ведения бизнеса в промышленно-производственных подсистемах АПК требуют проведения адекватных преобразований. Среди основных направлений управления организационными преобразованиями в ходе развития можно выделить следующие виды: модернизация; реконструкция; реструктуризация; реорганизация (структуризация); инжиниринг; реинжиниринг.

Представленная классификация позволяет сделать вывод о том, что отдельные виды преобразований обычно рассматриваются как модификация реструктуризации или отождествляются с нижеизложенными процессами: производственная реструктуризация – реинжиниринг бизнеса; организационная реструктуризация – реорганизация (структуризация); реконструкция – перепроектирование бизнес-процессов при РБИ.

Сравнительный анализ существующих подходов к пониманию и определению реинжиниринга позволил автору выделить ряд понятий, наиболее полно раскрывающих его сущность: фундаментальное переосмысление; радикальное перепроектирование; сущест-

венные улучшения: деловые процессы (бизнес-процессы).

Фундаментальное переосмысление в данном случае означает необходимость понимания и принятия интересов всех субъектов, сопряженных в АПК, в частности, в свеклосахарном производстве, то есть формирование баланса целевых интересов: общества – обеспечение продовольственной безопасности; агропромышленного комплекса – обеспечение промышленной безопасности; подсистем АПК – обеспечение гармонии сопряжения; организаций – обеспечение конкурентоспособности.

Необходимость проведения радикальных преобразований обусловлена кризисным состоянием АПК на протяжении многих лет (особенно с 2008 года) и стагнацией отдельных подсистем, в частности свеклосахарного производства (селекции, семеноводства и свекловодства). Радикальность в данном случае определяет подход к осуществлению преобразований в сложившейся ситуации. При неэффективности (низкой результативности) большинства преобразующих управленческих решений наиболее перспективным следует признать известный метод менеджмента «с чистого листа», то есть создание совершенно инновационных способов деятельности на основе баланса целевых интересов в подсистемах АПК.

Под существенностью следует понимать значительное (резкое, скачкообразное, более чем на 5-10 %) улучшение качественных и количественных показателей отдельных промышленно-производственных подсистем и АПК в целом по всем направлениям деятельности.

Для обоснованного суждения об основных содержательных параметрах реинжиниринга целесообразным видится рассмотрение научных подходов в отношении категории «бизнес-процессы». К основным из них, учитывая особенности проведения преобразований в промышленно-производственных подсистемах АПК относятся следующие:

признаком бизнес-процесса не является «поставка продукта внешнему потребителю» (в масштабах системы АПК одни и те же объекты, являясь одновременно элементом системы и подсистемой в системе, могут рассматриваться как внешние и внутренние объекты по отношению к системе или ее подсистемам);

исполнитель бизнес-процесса является агентом, поставляющим услуги, обеспечивающие осуществление бизнес-процесса, то есть исполнитель бизнес-процесса сам является процессом (отдельные подсистемы АПК (селекция, семеноводство, свекловодство, сахарное производство) выступают в качестве агентов, обеспечивающих реализацию бизнес-процессов, то есть являются процессами).

Таким образом, при обосновании необходимости преобразований в промышленно-производственных подсистемах АПК, автором был применен системный подход, сущность которого заключается в пространственно-временной детализации «производственного бизнес-комплекса», где каждому этапу производства (элементу бизнес-системы: селекция - семеноводство – свекловодство – производство сахара) соответствует совокупность целевых интересов участников системы (АПК), ориентированных на достижение общего. При этом производственный бизнес-комплекс - это совокупность бизнес-процессов (временной аспект), осуществляемых участниками сопряженных отраслей (подсистем) АПК (пространственный аспект). Конечным целевым интересом субъектов сахарного бизнес-комплекса является обеспечение промышленной безопасности, оптимальный уровень которой позволяет автоматически обеспечить продовольственную безопасность страны относительно производства сахара с учетом потребностей в этом продукта.

Полученные автором аргументы в ходе изучения особенностей современного свеклосахарного производства обосновали необходимость реализации проектов реинжиниринга более высокого уровня – межотраслевых проектов, обеспечивающих баланс целевых интересов и, как следствие, гармоничное сопряжение всех участников бизнес-системы (промышленно-производственных подсистем АПК). В то же время изучение практических аспектов осуществления реинжиниринга дало возможность выделить в

качестве предпочтительных следующие виды реинжиниринга: превентивный реинжиниринг; сопряженный реинжиниринг; межотраслевой реинжиниринг (таблица 5).

Таблица 5 - Классификация основных видов реинжиниринга

Признак классификации	Вид реинжиниринга	Характеристика	Авторы
Концепция, заповедная в основу понятия	Жесткий (традиционный, классический) реинжиниринг	Основан на преобразованиях «с чистого листа»	Хаммер М., Чампи Дж.
	Легкий реинжиниринг	Предусматривает преобразования на основе детального анализа	Авдонина М.С.
	Биореинжиниринг	Предполагает понимание организации как «биокорпорации»	Гунар Ф. Ж., Келли Д. П.
	Превентивный реинжиниринг	Предполагает синтез РБП и риск-менеджмента	Авторская позиция
Предмет изменений	Реинжиниринг бизнес-процессов	Предполагает создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов без учета прошлого опыта	Широква Г.В.
	Реинжиниринг финансовых бизнес-процессов	Производится разработка и внедрение методов управления финансовыми потоками и финансовыми бизнес-процессами в целом	В.В. Мильник, М.Б. Пушкарёва
	Технологический реинжиниринг	Технология рассматривается как технический или машинно оформленный процесс преобразования материи	Оголева Л.Н.
	Строительный (общий) реинжиниринг	Перепроектирование и проведение строительных работ, поставка и монтаж оборудования, пусконаладочные работы и пр.	Оголева Л.Н.
	Организационный (организационно-производственный) реинжиниринг	Функционально-структурное описание и перепроектирование процесса преобразования предприятия, его процессов и структур от низших форм к формам высшего порядка	Оголева Л.Н.
	Социальный реинжиниринг	Является совокупностью подходов прикладной социологии и состоит из системы мероприятий, определяющих человеческое поведение, обеспечивающих контроль за ним	Оголева Л.Н.
	Инновационный реинжиниринг	Предполагает использование инновационных методов в процессе управления преобразованиями	Оголева Л.Н.
Модель описываемого бизнеса	Сопряженный реинжиниринг	Специфический вид организационного реинжиниринга, предполагающий преобразование объектов, сопряженных посредством целевых интересов	Авторская позиция
	Обратный инжиниринг	Построение модели существующего бизнеса «как есть»	Ойхман Е.Г., Понов Э.П.
	Прямой инжиниринг	Построение модели нового бизнеса «как нужно»	Ойхман Е.Г., Понов Э.П.
	Рекреивный инжиниринг	Построение модели исходя из заранее определенных целевых показателей	Забулонов А.Б.
Масштаб изменений	Риск-инжиниринг	Построение Р-модели	Авторская позиция
	Комплексный реинжиниринг	Совокупность процессов и услуг, необходимых для крупномасштабного и многокомпонентного перепроектирования, внедрения и эксплуатации всех систем предприятия или объекта инфраструктуры	Оголева Л.Н.
	Эк-реинжиниринг	Заканчивается в расширенной перестройке бизнес-процессов, выходящих за корпоративные рамки	Гнатун А.
	Межотраслевой реинжиниринг	Ориентирован на реализацию межотраслевых проектов	Авторская позиция

Реализация основных принципов реинжиниринга в свеклосахарной промышленно-производственной подсистеме АПК, по мнению автора, возможна лишь при осуществлении масштабных преобразований, затрагивающих субъекты различных отраслей, связанных целевыми интересами. Действенным инструментом данных преобразований является «межотраслевой превентивный реинжиниринг», который понимается автором как инструмент гармонизации сопряжения субъектов производственного бизнес-цикла для обеспечения баланса целевых интересов. Данный вид преобразований затрагивает интересы всех сопряженных участников промышленно-производственной подсистема АПК, отличается масштабом их проведения и ориентирован на предупреждение (предотвраще-

ние) и минимизацию рисков недоиспользования имеющихся возможностей, а также негативного воздействия на объект изменений факторов внешней и внутренней среды. В ходе реинжиниринга традиционно предполагается построение П- и О-моделей: П-модель – модель бизнеса с учетом приоритетов факторов внешней среды; О-модель – модель бизнес с учетом приоритетов факторов внутренней среды.

Поскольку преобразования бизнес-процессов организации на перспективу всегда сопряжены с существенным уровнем риска, то при разработке схемы прямого реинжиниринга необходимо: во-первых, осуществлять построение всех моделей как динамических систем; во-вторых, осуществлять риск-инжиниринг (разрабатывать Р-модель (риск-модель, учитывающую основные риски и их влияние на структуру и динамику остальных моделей) параллельно П- и О-моделированию. При этом Р-модель будет способствовать снижению уровня сложности альтернативности принятия управленческих решений и гибкой организации бизнес-процессов, ориентированных на постоянное сбалансированное управление развитием организации на основе преобразований. Тем самым, традиционный алгоритм прямого реинжиниринга может быть преобразован и представлен следующей формулой:

$$P_{пр} = f \left( \begin{matrix} \text{П-модель} \\ \text{Р-модель} \\ \text{О-идентичная модель} \\ \text{О-различная модель} \end{matrix} \right), \quad \text{где } P_{пр} \text{ -- прямой реинжиниринг (построение модели будущего бизнеса)} \quad (3)$$

Таким образом, при проведении прямого реинжиниринга построение Р-модели формирует систему динамических ограничений и возможностей, что позволяет провести более точное моделирование и последующее преобразование бизнес-процессов. Использование предложенного подхода в формировании межотраслевого превентивного реинжиниринга позволит перейти на новый уровень сопряжений бизнес-отношений и, соответственно, бизнес-процессов для обеспечения, во-первых, продовольственной безопасности страны; во-вторых, конкурентоспособности организаций на основе сбалансированности целевых интересов промышленно-производственных подсистем АПК.

## 2.10. Направления реализации сопряжения целевых интересов в ходе создания подкластерного формирования в промышленно-производственных подсистемах АПК

Развитие отечественных промышленно-производственных подсистем АПК возможно лишь при интеграции сопряженных участников бизнеса. Однако, несмотря на определенную массу преимуществ, которые формируются промышленно-производственными подсистемами АПК и уже реализуются ими при интеграции, во многих случаях они используются не в полном объеме, что, во-первых, снижает положительную синергию объединения участников, а во-вторых, свидетельствует о сохранении некоторого дисбаланса в управлении организационным развитием и сопряжении целевых интересов. Устранение существенной доли отмеченных недостатков и создание условий для реализации интеграционных преимуществ видится возможным в ходе формирования кластерных объединений.

Под кластером традиционно понимается территориально локализованная группа организаций, обеспечивающих перманентное создание добавленной стоимости конечной продукции и конкурирующих между собой в масштабах кластера.

Можно выделить следующие особенности, свойственные кластерам, обоснованные теорией организационного развития: территориальная концентрация специализированных субъектов кластера; внутривкластерная конкуренция; информационное взаимодействие; устойчивость хозяйственных связей. Учитывая особенности развития АПК, в том числе промышленно-производственных подсистем, автор обоснованно дополнил этот

перечень другими особенностями: полицентричность (наличие нескольких (в редких случаях одного)) организаций-лидеров (центров экономической активности), реализующих идею сбалансированного управления развитием субъектов кластера; направленное развитие (единный вектор развития субъектов кластера обеспечивается, во-первых, на основе базовой концепции его развития, во-вторых, за счет того, что кластер выступает в качестве субъекта экономических отношений вне региона); адекватное проявление синергетического эффекта на основе повышения степени интегрированности в соответствии с законом эмерджентности (формирование кластеров способствует не только образованию положительной синергии как результата преобразований, но и появлению новых предпринимательских свойств, присущих только совокупности всех субъектов кластерного объединения).

На этой основе предлагается использовать кластеризацию как основу создания новых структурных объединений для реализации концептуальных положений сбалансированного управления развитием перерабатывающих организаций. Кроме того, учитывая полипродуктовый характер функционирования организаций АПК, целесообразным является в масштабах страны формировать поликластерные структуры, под которыми автором понимается совокупность конкурирующих кластеров. Для этих целей разработан и рекомендуется к практическому использованию организациям отдельных регионов и местным органам власти методологический подход к созданию агропищевого поликластерного формирования (АПФ), реализующий соответствующий проект ренжиниринга.

Проведенный анализ тенденций развития основных промышленно-производственных подсистем современного отечественного АПК позволяет констатировать, прежде всего, импортозамещающую ориентацию кластеров для обеспечения промышленно-производственной безопасности. В таблице 6 приведена разработанная автором фрагментарная матрица сопряжения целевых интересов субъектов агропищевого поликластерного формирования в свеклосахарной подсистеме АПК. В ячейках матрицы охарактеризованы интересы взаимодействия субъектов одной группы (строка) с субъектами другой группы (столбец) внутри поликластера. Аналогичные матрицы целесообразно строить по всем сопряженным отраслям, участники которых потенциально могут выступать в качестве субъектов поликластерного образования.

Для оценки преимуществ потенциала поликластерных формирований в агропромышленном комплексе автором предлагается выявить и определить уровни импортной интервенции на различных этапах свеклосахарного производства с помощью разработанной и апробированной методики «Индикации промышленно-производственной безопасности в условиях кластеризации». Уровень обеспечения промышленно-производственной безопасности страны соответствует наименьшему значению сельхоз-производственной и промышленной составляющих по каждому уровню (выделено 3 уровня – производство семян сахарной свеклы, производство сахарной свеклы, производство сахара). Потенциальный индикатор характеризует возможность обеспечения потребностей населения страны в сахаре за счет использования имеющихся ресурсов и возможностей; фактический – количественно оценивает уровень достигнутых результатов. Таким образом, при оценке потенциала кластерного потенциала учитывается не только имеющиеся ресурсы, но и результативность их использования. Кроме того, алгоритм может быть модифицирован с учетом региональных особенностей производства сахара из сахарной свеклы.

Рассматривая агропищевое поликластерное формирование как иерархическое полиструктурное объединение субъектов, необходимо точно определить влияние результатов деятельности одних субъектов на возможности достижения целевых интересов других. Автором разработана и рекомендуется к использованию на основе реализации превентивного межотраслевого ренжиниринга при формировании кластера «Итерационная модель баланса целевых интересов субъектов кластеризации». Модель состоит из четы-

Таблица 6 – Матрица сопряжения целевых интересов субъектов кластерного формирования (фрагмент – свеклосахарная подсистема)

Субъекты	Государство	Кластер	Сахарные заводы	Свекловодческие хозяйства	Семеноводческие хозяйства	Научно-исследовательские организации	Образовательные учреждения	Прочие организации
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Государство	Взаимодействие федеральных, региональных и муниципальных властей в процессе кластеризации	Обеспечение условий для развития региона	2 Эффективные мероприятия по регулированию импорта белого сахара	Эффективные мероприятия по регулированию импорта сахара-сырца	Эффективные мероприятия по регулированию импорта селекционных достижений	Эффективные мероприятия по регулированию импорта селекционных достижений и иных компонентов	Поддержка в подготовке специалистов по новым направлениям бизнеса и специальностям	Поддержка развития малого и среднего бизнеса, финансовых структур
Кластер	Обеспечение продовольственной безопасности страны, развитие региона	Межкластерная конкуренция	Обеспечение условий для сбалансированного управления развитием	Обеспечение условий для сбалансированного управления развитием	Обеспечение условий для сбалансированного управления развитием	Обеспечение условий для реализации инновационных проектов	Поддержка в подготовке специалистов по востребованным направлениям бизнеса и специальностям	Поддержка развития малого и среднего бизнеса
Сахарные заводы	Обеспечение промышленно-производственной безопасности по производству сахара из сахарной свеклы	Повышение экономической (инновационной) активности, реализация социальных программ, повышение жизни населения	Внутрикластерная конкуренция	Обеспечение гарантированных высоких закупочных цен на свекловичное сырье	Формирование ассоциативных отношений (посредством участия в деятельности саморегулируемых организаций)	Обеспечение практической реализации инновационных разработок и проектов (результатов НИОКР)	Содействие в подготовке специалистов по востребованным направлениям бизнеса и специальностям	Сотрудничество по защите конкурентных преимуществ
Свекловодческие хозяйства	Обеспечение промышленно-производственной безопасности по производству сахарной свеклы из семян отечественной селекции	Повышение экономической (инновационной) активности, реализация социальных программ, повышение жизни населения	Обеспечение промышленно-производственной безопасности по производству сахарной свеклы из семян отечественной селекции	Внутрикластерная конкуренция	Обеспечение платежеспособного спроса на отечественные сорта и гибриды сахарной свеклы	Обеспечение практической реализации инновационных разработок и проектов (результатов НИОКР)	Содействие в подготовке специалистов по востребованным направлениям бизнеса и специальностям	Сотрудничество по защите конкурентных преимуществ



Окончание таблицы 9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Семеноводческие хозяйства	Обеспечение промышленно-производственной безопасности по производству семян сахарной свеклы с использованием только отечественных компонентов	Повышение экономической (инновационной) активности, реализация социальных программ, повышение жизни населения	Формирование ассоциативных отношений. (посредством участия в саморегулируемых организациях)	Обеспечение промышленно-производственной безопасности по производству семян сахарной свеклы с использованием только отечественных компонентов	Внутрикластерная конкуренция	Обеспечение практической реализации инновационных разработок и проектов (результатов НИОКР)	Содействие в подготовке специалистов по востребованным направлениям бизнеса и специальностям	Сотрудничество по защите конкурентных преимуществ
Научно-исследовательские организации	Обеспечение промышленно-производственной безопасности по производству семян сахарной свеклы с использованием только отечественных компонентов	Содействие в развитие регионального менеджмента. Повышение экономической (инновационной) активности	Обеспечение инновационными технологиями переработки сахарной свеклы и методами управления	Обеспечение высокопродуктивными отечественными семенами сахарной свеклы, современными пестицидами и т.д.	Обеспечение отечественной элитой и суперэлитой сахарной свеклы	Внутрикластерная конкуренция	Содействие в подготовке специалистов по востребованным направлениям бизнеса и специальностям	Сотрудничество по разработке инновационных проектов
Образовательные учреждения	Обеспечение организаций высококвалифицированными человеческими ресурсами	Обеспечение организаций высококвалифицированными человеческими ресурсами	Обеспечение организаций высококвалифицированными человеческими ресурсами	Обеспечение организаций высококвалифицированными человеческими ресурсами	Обеспечение организаций высококвалифицированными человеческими ресурсами	Обеспечение организаций высококвалифицированными человеческими ресурсами	Внутрикластерная конкуренция	Обеспечение организаций высококвалифицированными человеческими ресурсами
Прочие организации	Обеспечение устойчивого функционирования агропищевых производств	Обеспечение устойчивого функционирования субъектов кластера	Обеспечение устойчивого функционирования промышленных организаций	Обеспечение устойчивого функционирования производственных организаций	Обеспечение устойчивого функционирования производственных организаций	Обеспечение устойчивого функционирования субъектов кластера	Содействие в подготовке специалистов по востребованным направлениям бизнеса и специальностям	Внутрикластерная конкуренция

рех итераций (по числу иерархических уровней кластеризации). При необходимости организации-субъекты кластерных формирований могут использовать данный методический подход для декомпозиции своих целевых интересов на подразделения и структурные подразделения, что позволит увязать достижение целевых интересов подразделений с целевыми интересами более высокого уровня. Итерационная модель совмещает в себе параллельно-последовательные процедуры, то есть часть этапов может выполняться субъектами одновременно, другая часть может быть начата только после получения информации (результатов) отдельных этапов других итераций.

В соответствии с предложенной методикой автором рассчитан возможный эффект кластеризации для активизации бизнес-процессов в свеклосахарной подсистеме АПК ЦЧР и их влияние на уровень промышленно-производственной безопасности. Автором выполнены прогностические расчеты возможного экономического эффекта в деятельности сопряженных субъектов разработанного агропищцевого кластера (государство - НИИ семеноводческое хозяйство - свеклосеющее хозяйство - сахарный завод - государство). Функционирование этих субъектов в составе кластера даст возможность, во-первых, удовлетворить целевые интересы: поддержание баланса структуры и масштабов бизнес-процессов подсистем АПК, адекватных изменениям среды; своевременное удовлетворение изменяющихся нужд и запросов внутренних и внешних сопряженных участников бизнес-деятельности; во-вторых, удовлетворить интересы, сопутствующие главному: обеспечить развитие бизнес-процессов подсистем АПК с обеспечением необходимого уровня доходности деятельности и как следствие обеспечение промышленно-производственной безопасности страны; в-третьих, удовлетворить главный целевой интерес: обеспечение продовольственной безопасности страны. При этом уровень промышленно-производственной безопасности подсистем АПК повысится на 18,74 пп. и, как следствие, будет обеспечен прирост продовольственной безопасности – 44,48 пп. (составит 68,05%). Приведенные данные наглядно иллюстрируют вклад предложенного агропищцевого кластера в достижение продовольственной безопасности страны с парадоксальных позиций.

Таким образом, приоритетным условием создания поликластерного формирования является возрождение отечественной селекции и семеноводства и постепенное наращивание производственных мощностей сахарных заводов, что создает структурированную основу для сбалансированного управления развитием перерабатывающих организаций.

### 3. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенные исследования системы сбалансированного управления развитием перерабатывающих организаций АПК позволили сделать следующие выводы:

1 Современное функционирование и развитие перерабатывающих организаций - подсистем АПК происходит в условиях разнообразных изменений внешней и внутренней бизнес-среды, которые существенно усложняют процессы управления организационным развитием и требуют изменения подходов к самому управлению. Указано на интегральный характер развития управления, понимаемого как совокупность преобразований, приводящих к изменениям в отдельных элементах системы и, как следствие, к изменению структуры всей системы. Успешность управления развитием определяется тем, как все его процессы ориентированы на сущностные свойства развивающегося объекта - перерабатывающей организации как сложной подсистемы, входящей в состав более сложной системы АПК. Отмечено на необходимость рассмотрения управляемых процессов организационного развития с универсальных позиций, предполагающих множество интеграционных подходов к их реализации и достижения положительной синергии.

2 Выявленные закономерности существования перерабатывающих организаций

дали возможность разработать концептуальные основы сбалансированного управления развитием промышленно-производственных подсистем АПК на основе обновленной системы взглядов, рассматривающих их в масштабах универсального типа как сложных социально-экономических систем. Основу обновленной концепции предложено рассматривать в контексте: баланса экономической системы, складывающегося как результат достижения балансов целевых интересов, инструментов, возможностей, полномочий и ответственности; обеспечения гибкости построения ключевых элементов процесса управления с присутствием системного, ситуационного и процессного подходов; необходимости организационного оформления ключевых факторов участия персонала в производственной и управленческой деятельности, обеспечивающие желаемые перемены; необходимости взаимодействия развития с интеграционными процессами и соответствующими возможностями экономическими системами разного уровня сложности, использующих преимущества идеи пульсации как движителя изменений организации под влиянием изменений среды; обоснования приоритета управляющих воздействий, осуществляемых субъектом управления, движимым разнообразными целевыми интересами и обеспечивающим новое состояние сбалансированности на новом уровне развития организации.

3. Выявленные тенденции, условия и факторы развития перерабатывающих организаций АПК позволили констатировать сущность, причинно-существенную взаимосвязь и роль категориальных понятий «изменения», «преобразования» относительно быстротеменяющейся среды в проекции закономерностей цикла системных организационных изменений и составить основу положений методологии технологии сбалансированного управления развитием промышленно-производственных подсистем. В качестве отличительных признаков (преимуществ) методологических подходов выделены: активная экономическая политика, гибкая организационная культура, смещение акцентов в управлении с центров ответственности на центры усилий по обеспечению балансов целевых интересов и ценностей. Для реализации целевых интересов и противодействия негативным факторам среды разработаны принципиальная технологическая схема управленческого бизнес-процесса с кибернетическим принципом управления и регулирования с обратными связями для поддержания сбалансированности элементов (частных систем) в составе большой системы. Установлено, что важнейшим аспектом такой технологии сбалансированного управления, является перевод миссии перерабатывающей организации в четко сформулированные целевые интересы и задачи посредством учета критических факторов успеха (КФУ) сбалансированного управления преобразованиями в ходе развития, используя соответствующую их классификацию: первый класс связан с преобразованиями организационных возможностей, второй – производственно-технологических, и каждому из КФУ должны соответствовать ключевые показатели бизнес-деятельности (КПБ). Доказано, что наибольшей информационной емкостью для реализации идеи сбалансированности КПБ имеет сбалансированная система показателей (ССП), способная заместить другие инструменты управления развитием. На основе реестра требований соответствия ССП целевым интересам и задачам сбалансированного управления промышленно-производственными подсистемами АПК разработана модель ССП, в которой все показатели разделены на группы по признаку процессного управления по цепочке причинно-следственных связей.

4. Разработаны методические положения управленческого анализа как способа оценки бизнес-деятельности, дающие основание назвать его следующие преимущества перед другими видами анализа в сбалансированном управлении развитием: позволяет выявить отраслевые особенности организаций и их взаимосвязь с факторами и условиями внешней и внутренней макро- и микробизнес-среды; адаптирует информационную базу организации с целью ее приспособления к изменениям внешней среды, задачам и методам, дает возможность осуществлять многоуровневое выявление отклонений фактических издержек, доходов, финансовых результатов от нормативных (плановых, прогноз-

ных) значений и факторов на них влияющих (причин отклонений); позволяет оценивать отчеты об исполнении смет и бюджетов доходов по уровню усилий по обеспечению сбалансированности целевых интересов; дает возможность менеджерам организации использовать полученные аналитические результаты для принятия соответствующих преобразующих управленческих решений.

5. Установлено, что современные представления об организации как о развивающейся подсистеме сложной системы невозможно без восприятия ее как единого информационно-аналитического поля, где структурированы определенным образом информационные потоки, приобретающие форму важного ресурса управленческой бизнес-деятельности. Разработана принципиальная схема последовательности управленческих действий, дающая возможность управлять преобразованиями во внутренней среде на основе сигналов об изменениях во внешней среде, реализующая системно-ситуационный подход в управлении в виде реакции на появление новых возможностей. Обоснована структура информационного инструментария управленческого анализа включающая: нормативные документы, информационную учетно-отчетную базу, перечень показателей, параметров и их аналитические возможности, что в совокупности преимущественно поддерживает процессы принятия управленческих решений в ходе развития организаций с методической точки зрения.

6. Разработано методическое обеспечение бизнес-аналитических процедур управления развитием перерабатывающих организаций АПК на основе ССП, в котором акцентировано внимание на характере и векторе преобразований; на перереализованных в ходе развития возможностях; на уровне сбалансированности целевых интересов и задач в управленческом бизнес-процессе. Выделены четыре группы монетарных и немонетарных показателей (всего 23 показателя), имеющих самостоятельный аналитический статус и учитывающие требования емкости информационного ресурса и достоверности. Выполнена алгоритмизация процедур бизнес-анализа, включающего шестиступенчатую блок-схему с четкой иерархией этапов: издержки → доходы → результаты деятельности → уровень сбалансированности управления развитием. Для целей последнего этапа, признанного важнейшим, предложен метод динамического нормативного соотношения ключевых показателей в составе ССП и изложены варианты позитивных диагностических интерпретаций результатов расчетов.

7. Идентифицированы результаты экономической диагностики уровня сбалансированного управления развитием перерабатывающих организаций АПК Воронежской области за 2001-2007 года (всего по 7 инфобъектов по сахарной, мясной и молочной промышленности) на основе разработанной и предложенной модифицированной методики рейтинговой оценки ключевых показателей. Установлена целесообразность использования данной методики для оценки неиспользованных возможностей развития перерабатывающих организаций. Диагностика динамических соотношений ключевых показателей развития показала как наименьший уровень сбалансированного управления, так и наименьшее количество соотношений, соответствующих нормативному, также в этой отрасли. Ранжирование уровня сбалансированности управления развитием перерабатывающих организаций по итоговой сумме мест рейтинга в большинстве случаев показала их несоответствие по вектору динамики. Учитывая полученные результаты, необходимо устранить дисбаланс в управлении развитием промышленно-производственных подсистем АПК, прежде всего в свеклосахарном производстве на основе инструментов реинжиниринга.

8. Рассмотрены содержательные особенности наиболее распространенных направлений преобразований, адекватных меняющимся условиям и факторам бизнес-среды, среди которых превалирующее значение имеет реорганизация в форме реинжиниринга. Рекомендованы для реализации межотраслевые проекты реинжиниринга более высокого уровня, которые обеспечивают гармоничное сопряжение всех участников сложной сис-

темы - АПК. Выявлены атрибутивные следствия баланса целевых интересов, в частности: реализация неиспользованных возможностей развития; достижение оптимальной доходности сопряженных подсистем; обеспечение необходимого уровня промышленной безопасности. Доказана целесообразность проведения в свеклосахарной подсистеме АПК межотраслевого превентивного реинжиниринга, способного гармонизировать сопряжения субъектов производственного бизнес-цикла для обеспечения баланса целевых интересов и минимизировать риски недонеспользования имеющихся возможностей.

9. Констатировано наличие дисбаланса в сопряжении целей и интересов субъектов современных форм и условий интеграции промышленно-производственных подсистем АПК, что сокращает положительный синергетический эффект от объединения участников. Устранить определенную долю разбалансированности и создать условия для мобилизации интеграционных преимуществ рекомендуется посредством формирования кластерных объединений, ориентируясь на их выявленные особенности. Для этих целей разработаны для хозяйствующих и властвующих субъектов рекомендации по созданию агропищевого поликластерного формирования (АПФ) в свеклосахарной подсистеме АПК, реализующего соответствующий проект межотраслевого превентивного реинжиниринга. В качестве основного стратегического преимущества такого решения отмечена импортозамещающая ориентация АПФ для обеспечения промышленно-производственной безопасности (ППБ), которая проиллюстрирована специальной фрагментарной матрицей сопряжения целевых интересов субъектов. Для оценки потенциала АПФ разработаны: 1) специальный алгоритм определения уровней импортной интервенции, позволяющий выявить потенциальный уровень ППБ; 2) методика индикации ППБ в условиях кластеризации, дающая возможность определить ее уровень не только в масштабах страны, но и оценить вклад отдельного кластера в её достижение; 3) итерационная модель баланса целевых интересов субъектов кластеризации, позволяющая определить и связать сопряженные интересы субъектов кластеризации. Рассчитанный возможный экономический эффект кластеризации в свеклосахарной подсистеме АПК свидетельствует в пользу активизации соответствующих бизнес-процессов и существенного повышения уровня ППБ, роста доходности конкурентоустойчивости на основе сопряжения целевых интересов (44,48 п.г.).

#### 4. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИИ ОПУБЛИКОВАНЫ В СЛЕДУЮЩИХ РАБОТАХ:

##### 4.1 Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК

- 1 Брянцева Л.В. Концептуальные положения сбалансированного управления развитием перерабатывающих организаций АПК [Текст] / Л.В. Брянцева // Региональная экономика: теория и практика. – 2008. – № 25. – С. 68 – 72. (0,32 п.л.)
- 2 Брянцева Л.В. Методика бизнес-анализа деятельности организации на основе сбалансированной системы показателей [Текст] / Л.В. Брянцева // Аудит и финансовый анализ. – 2008. – № 5. – С. 44 – 52 (0,57 п.л.)
- 3 Брянцева Л.В. Издержки бизнес-деятельности: классификация для целей управления [Текст] / Л.В. Брянцева, А.Н. Полозова, И.В. Гребнева // Сахар. – 2006. – № 9. – С. 17 – 20. (0,20 п.л., доля автора- 0,10 п.л.)
- 4 Брянцева Л.В. Издержки бизнес-деятельности: управленческий анализ по статьям и элементам [Текст] / Л.В. Брянцева, А.Н. Полозова, И.В. Гребнева // Сахар. – 2006. – № 10. – С. 19 – 23. (0,30 п.л., доля автора- 0,15 п.л.)
- 5 Брянцева Л.В. Алгоритмизация процесса управления доходами в предпринимательской деятельности [Текст] / Л.В. Брянцева, А.Н. Полозова, И.В. Гребнева // Системы управления и информационные технологии. – 2007. – № 1.3(27). – С. 372 – 377. (0,40 п.л., доля автора- 0,20 п.л.)
- 6 Брянцева Л.В. Издержки бизнес-деятельности: причинно-следственный управленческий анализ [Текст] / Л.В. Брянцева, А.Н. Полозова // Сахар. – 2007. – № 1. – С. 22 – 24. (0,20 п.л., доля автора- 0,10 п.л.)

7 Брянцева Л.В. Издержки бизнес-деятельности: управленческий анализ отклонений затрат и расходов [Текст] / Л.В. Брянцева, А.Н. Полозова // Сахар. – 2007. – № 2. – С. 11 – 14. (0,20 п.л., доля автора- 0,10 п.л.)

8 Брянцева Л.В. Методическое обеспечение аналитической функции управления развитием организации на основе сбалансированной системы показателей [Текст] / Л.В. Брянцева // Вестник Саратовского государственного университета им. Н.И. Вавилова. – 2008. – № 4. – С. 76 – 80. (0,32 п.л.)

9 Брянцева Л.В. Межотраслевой превентивный реинжиниринг: методология преобразований [Текст] / Л.В. Брянцева // Вестник Саратовского государственного университета им. Н.И. Вавилова. – 2008. – № 5. – С. 68 – 72. (0,32 п.л.)

10 Брянцева Л.В. Методика управленческого анализа издержек промышленно-производственных организаций [Текст] / Л.В. Брянцева, А.Н. Полозова, Д.Н. Хорохордин // Аудит и финансовый анализ. – 2008. – № 4. – С. 274 – 292. (0,19 п.л., доля автора- 0,80 п.л.)

11 Брянцева Л.В. Системная методология технологических процедур сбалансированного управления развитием перерабатывающих организаций [Текст] / Л.В. Брянцева // Вестник НИЖЖОИНА Серия экономика. – 2008. – вып. 3. – С. 22 – 33. (0,63 п.л.)

12 Брянцева Л.В. Алгоритмизация индикаторов промышленно-производственной безопасности в условиях кластеризации [Текст] / Л.В. Брянцева // Системы управления и информационные технологии. – 2009. – № 1.3(35). – С. 326 – 332. (0,47 п.л., доля автора- 0,1 п.л.)

13 Брянцева Л.В. Оценка потенциала обеспечения промышленно-производственной безопасности на основе создания поликластерных формирований в АПК [Текст] / Л.В. Брянцева // Вестник Саратовского государственного университета им. Н.И. Вавилова. – 2009. – №10- С. 70 – 75. (0,32 п.л.)

#### 4.2. Монографии и учебные пособия

14 Брянцева Л.В. Оптимизация структуры производства в сельскохозяйственных предприятиях с учетом создания устойчивой экосистемы (монография) [Текст] / Л.В. Брянцева, А.В. Улезько, В.Д. Постолов // Современные проблемы землепользования Центрального Черноземья России – Воронеж, 1997. – 95 с. (5,1 п.л., доля автора- 1,15 п.л.)

15 Брянцева Л.В. Сбалансированное управление организационным развитием: концепция, инструментарий (монография) [Текст] / Л.В. Брянцева, А.Н. Полозова, // Сбалансированное управление организационным развитием: концепция, инструментарий. – Воронеж: Научная книга, 2007. – 144 с. (9,0 п.л., доля автора- 4 п.л.)

16 Брянцева Л.В. Развитие сопряженных отраслей свеклосахарного комплекса: тенденции, возможности, стратегии (монография) [Текст] / Л.В. Брянцева, А.Н. Полозова, Р.В. Нуждин // Развитие сопряженных отраслей свеклосахарного комплекса: тенденции, возможности, стратегии. – Воронеж: Научная книга, 2006. – 216 с. (13,20 п.л., доля автора- 7,63 п.л.)

17 Брянцева Л.В. Система сбалансированного управления промышленно-производственными подсистемами АПК (монография) [Текст] / Л.В. Брянцева // Воронеж: Научная книга, 2009. – 545 с. (34,1 п.л.)

18 Брянцева Л.В. Бизнес-анализ состояния и развития перерабатывающих организаций АПК (монография) [Текст] / Л.В. Брянцева, В.И. Воронин, А.Н. Полозова, И.В. Гребнева // Воронеж: Научная книга, 2009. – 198 с. (12,4 п.л., доля автора- 4,21 п.л.)

19 Брянцева Л.В. Теория экономического анализа [Текст] / Л.В. Брянцева, П.А. Звягин, А.В. Шалаев // Воронеж: Научная книга, 2006. – 64 с. (4 п.л., доля автора- 2 п.л.)

20 Брянцева Л.В. Управленческий анализ в отраслях [Текст] / Л.В. Брянцева, А.Н. Полозова // Москва: Кнорус, 2008. – 334 с. ( 22,00 п.л., доля автора- 11,00 п.л.)

#### 4.3. Статьи, тезисы докладов

21 Брянцева Л.В. Резервы повышения производительности труда в животноводстве [Текст] / Л.В. Брянцева // Направления стабилизации развития и выхода из кризиса АПК в современных условиях: тез. докл. международной науч.-практ. конф. молодых учёных и специалистов – Воронеж: ВГАУ, 1999. – С. 39 – 40. (0,04 п.л.)

22 Брянцева Л.В. Информационно-методический инструментарий диагностики кризисных явлений в бизнесе [Текст] / Л.В. Брянцева, А.Н. Полозова, // Инновационные и информационные процессы в обществе и экономике. – Воронеж: РНЦИЭ. – № 4. – 2006. – С. 38 – 48. (0,63 п.л., доля автора- 0,53 п.л.)

23 Брянцева Л.В. Особенности классификации издержек для целей управления [Текст] / Л.В. Брянцева, А.Н. Полозова, И.В. Гребнева // «Социально-экономические проблемы России и перспек-

твия их решения». Материалы междунар. науч.-практ. конф. Часть 2. – вып. 15. – Воронеж: АНО МОК ВЭПИ. – 2007. – С. 129 – 132. (0,20 п.л., доля автора- 0,10 п.л.)

24. Брянцева Л.В. Взаимосвязь факторов и показателей в анализе сбалансированности управления [Текст] / Л.В. Брянцева // Экономико-математические методы анализа хозяйственной деятельности. 2-я всероссийская научно-практическая конференция. – Пенза: АНОО ПДЗ. – 2007. – С. 64 – 67. (0,20 п.л.)

25. Брянцева Л.В. Документальное сопровождение регламентации бизнес-процессов [Текст] / Л.В. Брянцева // Современные технологии документооборота в бизнесе, производстве и управлении. Сборник статей. – Пенза: АНОО ПДЗ. – 2007. – С. 77 – 80. (0,20 п.л.)

26. Брянцева Л.В. Организационно-экономические аспекты бизнес-взаимоотношений в свекло-сахарном производстве [Текст] / Л.В. Брянцева // Сахар-2007. Сборник науч. трудов участников 8 ежегодной междунар. науч.-практ. конф. «Энерго- и ресурсосберегающие технологии сахарного производства». – Москва: ГОУ ВПО МГУПП. – 2007. – С. 14 – 19. (0,40 п.л.)

27. Брянцева Л.В. Принятие управленческих решений на основе реинжиниринга бизнес-процессов [Текст] / Л.В. Брянцева // «Социально-экономические проблемы России и перспективы их решения» Материалы междунар. науч.-практ. конф. Часть 1. – Воронеж: АНО МОК ВЭПИ. – 2007. – С. 126 – 130. (0,30 п.л.)

28. Брянцева Л.В. Концептуальное положение сбалансированного управления развитием промышленно-производственной подсистемы АПК [Текст] / Л.В. Брянцева // Вестник ЦИРЭ. 0,60 п.л.)

29. Брянцева Л.В. Управление бизнес-развитием на основе реинжиниринга: методологические основы [Текст] / Л.В. Брянцева, А.Н. Полозова, Р.В. Нуждин, // Сахар. – № 11. – 2007. – С. 32 – 34. (0,20 п.л., доля автора- 0,10 п.л.)

30. Брянцева Л.В. Управление бизнес-развитием на основе реинжиниринга: практическая реализация [Текст] / Л.В. Брянцева, А.Н. Полозова, Р.В. Нуждин // Сахар. – № 12. – 2007. – С. 11 – 17. (0,50 п.л., доля автора- 0,40 п.л.)

31. Брянцева Л.В. Управление развитием организации на основе сбалансированной системы показателей [Текст] / Л.В. Брянцева, А.Н. Полозова, Е.А. Боброва // Территория науки. – № 7. – 2008. – С. 32 – 38. (0,50 п.л., доля автора- 0,40 п.л.)

32. Брянцева Л.В. Методологические основы сбалансированного управления развитием промышленно-производственных подсистем АПК [Текст] / Л.В. Брянцева, А.Н. Полозова // Вестник ЦИРЭ. Серия «Проблемы региональной экономики». – вып. 22. – Воронеж: ЦИРЭ. – 2008. – С. 23 – 32. (0,60 п.л., доля автора- 0,50 п.л.)

33. Брянцева Л.В. Сбалансированное управление развитием организаций: концепция и стратегия [Текст] / Л.В. Брянцева // Вестник ЦИРЭ. Серия «Проблемы региональной экономики». – вып. 22. – Воронеж: ЦИРЭ. – 2008. – С. 36 – 46. (0,70 п.л.)

34. Брянцева Л.В. Факторы неопределённости бизнес-среды в управлении организацией [Текст] / Л.В. Брянцева // «Проблемы развития экономической системы России в XXI веке». Материалы междунар. науч.-практ. конф. Часть 1. – Воронеж: АНО МОК ВЭПИ. – 2008. – С. 136 – 139. (0,25 п.л.)

35. Брянцева Л.В. Методическое обеспечение бизнес-анализа деятельности организаций на основе сбалансированной системы показателей [Текст] / Л.В. Брянцева, А.Н. Полозова // Вестник ЦИРЭ. – вып. 23. – Воронеж: ЦИРЭ. – 2008. – С. 26 – 44. (1,22 п.л., доля автора- 1,00 п.л.)

36. Брянцева Л.В. Бизнес-информация как обеспечивающий фактор развивающейся организации [Текст] / Л.В. Брянцева, А.Н. Полозова // Место и роль России в мировом хозяйстве: сборник материалов II международной научно-практической конференции (22.11.2007). Часть II. – Воронеж: Научная книга. – 2007. – С. 84 – 87. (0,18 п.л., доля автора- 0,09 п.л.)

37. Брянцева Л.В. Современная парадигма реинжиниринга [Текст] / Л.В. Брянцева // Вестник ЦИРЭ. – вып. 24. – Воронеж: ЦИРЭ. – 2008. – С. 53 – 62. (0,70 п.л.)

38. Брянцева Л.В. Реинжиниринг как инструмент конкурентоспособных преобразований: особенности процессного подхода [Текст] / Л.В. Брянцева, А.Н. Полозова // Сахар. – Москва. – № 9. – 2008. – С. 19 – 22. (0,25 п.л., доля автора- 0,20 п.л.)

39. Брянцева Л.В. Содержательная характеристика направлений преобразований бизнес-процессов [Текст] / Л.В. Брянцева // Территория науки. – Воронеж: ЦИТИ. – 2008. – № 9. – С. 28 – 34. (0,44 п.л.)

40. Брянцева Л.В. Иерархия развития перерабатывающей организации как системы [Текст] / Л.В. Брянцева, А.Н. Полозова // Финансы, экономика, стратегия. – № 7. – 2008. – С. 8 – 9. (0,13 п.л., доля автора- 0,08 п.л.)

41 Брянцева Л.В. Факторы, тенденции и перспективы развития промышленно-производственных подсистем АПК [Текст] / Л.В. Брянцева, А.И. Хорев, А.Н. Полозова // Вестник ЦИРЭ. – вып. 26. – Воронеж: ЦИРЭ. – 2008. – С. 33 – 53. (0,63 п.л., доля автора- 0,35 п.л.)

42 Брянцева Л.В. Формирование кластеров в промышленно-производственных подсистемах АПК [Текст] / Л.В. Брянцева // Вестник ЦИРЭ. – вып. 26. – Воронеж: ЦИРЭ. – 2008. – С. 43- 54. (0,64 п.л.)

43 Брянцева Л.В. Оценка потенциала региона для целей кластеризации [Текст] / Л.В. Брянцева // Вестник ЦИРЭ. – вып. 26. – Воронеж: ЦИРЭ. – 2009. – С. 35 – 44. (0,60 п.л.)

44 Брянцева Л.В. Реинжиниринг как инструмент конкурентоспособных преобразований: реализация проектов [Текст] / Л.В. Брянцева, А.Н. Полозова // Сахар.– Москва. – № 1. – 2009. – С. 19 – 21. (0,12 п.л., доля автора-0,09 п.л.)

45 Брянцева Л.В. Оценка факторов риска в свеклосахарном производстве [Текст] / Л.В. Брянцева, А.Н. Полозова, Р.В. Нуждлин // Сахарная свекла. – Москва. – № 3. – 2009. – С. 20 – 23. (0,25 п.л., доля автора-0,15 п.л.)

46 Брянцева Л.В. Промышленная организация как развивающаяся экономическая система [Текст] / Л.В. Брянцева, Е.А. Боброва // Вестник ЦИРЭ и РИЦИЭ. Серия «Проблемы региональной экономики». – вып. 29. – Воронеж: ЦИРЭ. – 2009. – С. 36 – 54. (2,00 п.л., доля автора-1,53 п.л.)

47 Брянцева Л.В., Воронин В.П., Оценка потенциала поликластерных формирований в АПК [Текст] / Л.В. Брянцева, В.П. Воронин // Место и роль России в мировом хозяйстве: сборник материалов II международной научно-практической конференции. Часть IV. – Воронеж: Воронеж. Гос. Технол. акад. – 2009. – с. 4-14. (0,63 п.л., доля автора -0,3 п.л.)

48 Брянцева Л.В., Воронин В.П., Идентификация экономического эффекта кластеризации в свеклосахарном производстве [Текст] / Л.В. Брянцева, В.П. Воронин // Место и роль России в мировом хозяйстве: сборник материалов II международной научно-практической конференции. Часть IV. – Воронеж: Воронеж. Гос. Технол. акад. – 2009. – С. 15-20. (0,35 п.л., доля автора -0,3 п.л.)

49 Воронин В.П., Брянцева Л.В. Методика бизнес-анализа деятельности перерабатывающих организаций на основе сбалансированной системы показателей [Текст] / В.П. Воронин, Л.В. Брянцева // Вестник ЦИРЭ. Серия "Проблемы региональной экономики". – вып. 30. – Воронеж: ЦИРЭ. – 2009. – С. 9 – 30. (1,42 п.л., доля автора -0,7 п.л.)

50 Воронин В.П., Брянцева Л.В. Экономическая диагностика уровня сбалансированности управления развитием бизнес-деятельности [Текст] / В.П. Воронин, Л.В. Брянцева // Вестник ЦИРЭ. Серия "Проблемы региональной экономики". – вып. 30. – Воронеж: ЦИРЭ. – 2009. – С. 43 – 49. (0,45 п.л., доля автора -0,20 п.л.)

и другие, всего 70 печатных работ



Подписано в печать 18. 11. 2009 г. Формат 60x84 1/16.  
Гарнитура «Times New Roman». Печать офсетная.  
Бумага офсетная. Объем 2,0 п. л. Тираж 110 экз.  
Заказ № 678.

Отпечатано в полном соответствии с качеством  
предоставленного оригинал-макета.  
ЦПУ (типография) ФГОУ ВПО ВГАУ  
394087, г. Воронеж, ул. Минчурина, 1  
Телефон (4732) 53-77-28

NO - 5361



2009258165