

На правах рукописи

Несговорова Виктория Сергеевна

**ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССНО-
ОРИЕНТИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Специальность 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ

Диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук



Москва – 2022

Работа выполнена на кафедре экономики и организации производства
ФГБОУ ВО Московского государственного технического университета им. Н.Э.
Баумана (национальный исследовательский университет)

Научный руководитель: **Ларионов Валерий Глебович**
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВО «МГТУ имени Н. Э. Баумана
(национальный исследовательский университет)»

Официальные оппоненты: **Чупров Сергей Витальевич**
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВО «Байкальский
государственный университет»

Герасимов Кирилл Борисович
доктор экономических наук, доцент,
ФГАОУ ВО «Самарский национальный
исследовательский университет имени академика
С.П. Королева»

Ведущая организация: ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский
государственный экономический университет»

Защита диссертации состоится 29 сентября 2022 года в 15-00 часов на
заседании диссертационного совета Д 212.141.21 на базе МГТУ им. Н.Э. Баумана
по адресу: 105005, г. Москва, 2-ая Бауманская ул., д.7, ауд. 511МТ.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке МГТУ им. Н.Э. Баумана
и на сайте <http://www.bmstu.ru>.

Автореферат разослан «__» _____ 20__ г.

Учёный секретарь
диссертационного совета Д 212.141.21,
к.э.н., доцент



Славянов Андрей Станиславович

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность диссертационного исследования

Текущая геополитическая ситуация и беспрецедентное санкционное давление формируют крайне непростую экономическую ситуацию в России, характеризующуюся высокими темпами перемен, рисками и неопределенностью. В связи с этим гибкость и устойчивый успех предприятия становятся главными характеристиками конкурентоспособности, что актуализирует международный опыт использования процессного подхода как инструмента формирования способности организации изменяться с наименьшими потерями времени и производительности. Два известнейших рейтинга «The World's Most Valuable Brands» и «Global 2000» журнала Forbes отслеживают составляющие устойчивого успеха, а все лидирующие компании представленных рейтингов являются процессно-ориентированными организациями (далее ПОО), что вызывает первостепенный интерес к исследованию международного опыта построения систем управления (далее СУ) ПОО.

Степень разработанности проблемы

Теоретические и прикладные вопросы рассмотрения ПОО многочисленны и представлены в работах целого ряда отечественных и зарубежных авторов. Предпосылки процессного подхода были заложены Файолем А., Шухартом У. и Дэмингом У. В формирование и описание сущности, принципов, алгоритмов внедрения процессного подхода большой вклад внесли Джуран Дж., Портер М., Чампи Д. и Хаммер М., Давенпорт Т. и др. Основные аспекты ПОО раскрыты в трудах Маккормака К. и Джонсана У., BPMGroup, Россмана М., Брауна Т. и Пауэра Б., а также ряда отечественных авторов Попова Э. М. и Ойхмана Е.Г., Виханского О.С. и Наумова А.И., Репина В.В. и Елиферова В.Г., Тельнова Ю.Ф., Максимцова М.М., Кондратьева В.В., Кузнецова М.Н., Фалько С.Г., Беспалова Р.С. и др.

Методики анализа и описания процессов раскрыты в таких инструментах как: ARIS, BPMN, IDEF, CogNIAM, xBML, EPC и VAD, UML и пр. Методики оценки организации в целом нашли свое отражение в трудах Альтмона С., Кигана Д., Диксона Р., Фитджеральда Л., Мейсела Л., Мищенко А.В., Михеева Е.В. и др. Оценка организационной структуры представлена в работах таких авторов как Пью Д.С., Хэйг Дж., Айкен М., Мильнер Б.З. и др., организационной культуры – О'Райли Ч., Колдуэлл

Р., Чатман Д., Джен К.А., Кэлори Р., Сарнин Ф., Тан. Ю.Т., Рейгл Р., Спивак В.А. и др, процессной структуры – Каплан Р.С., Нортон Д.П. , Бьерн А. и др. Существует ряд подходов, выделяющих систему управления непосредственно как объект оценки (Фламхолц Э.; Браун М.Г.; Биттицци У.С., Керри А.С., Макдевитт Л.; Нили Э., Мельник М.В. и др.).

Несмотря на большое количество работ зарубежных и отечественных авторов, посвященных вопросам управления ПОО, определено, что основной причиной существующих проблем внедрения процессного подхода является суженное понимание системы управления – фокусирование только на процессной организационной структуре. Также были выявлены нехватка эмпирических исследований итогов внедрения процессного подхода и отсутствие единой системы оценки СУ ПОО. В связи с этим назрела необходимость конкретизации состава элементов СУ ПОО, исследования лучших практик управления и проработки единой концепции построения СУ ПОО.

Объектом исследования являются СУ лидирующих ПОО.

Предметом – специфические характеристики, элементы и инструменты построения СУ ПОО.

Цель диссертационного исследования – на основе исследования науки и практики управления ПОО разработать единую концепцию и инструментарий построения многоаспектной СУ ПОО для обеспечения устойчивого успеха компаний.

Для достижения цели были поставлены и решены следующие **задачи**:

1. Обобщить и проанализировать результаты исследований, посвященных вопросам управления ПОО, с целью систематизации понятийного аппарата и существующих инструментов построения СУ ПОО.
2. Выявить на основе анализа исследований, посвященных вопросам определения состава СУ ПОО, и подтвердить на базе изучения лучших практик управления состав СУ ПОО.
3. По результатам исследования особенностей построения СУ лидирующих международных ПОО выявить типичную СУ ПОО: взаимосвязь и характеристики.

4. Разработать модель зрелости элементов СУ ПОО и связанные с ней рекомендации построения СУ, позволяющие обеспечить устойчивый успех организации.
5. Разработать и апробировать комплекс показателей СУ ПОО.

Теоретической базой послужили труды отечественных и зарубежных исследователей, посвященные проблемам процессного подхода к управлению, теории управления, построения процессных структур, развития организационной культуры, контроллинга бизнеса.

Методологическая база исследования

В части постановки проблемы использован сравнительно-исторический метод, анализ и синтез, методы поиска и отбора литературы. В части исследования опыта международных организаций проведено кабинетное исследование официальной отчетности компаний. Для обработки данных и разработки методических рекомендаций применяются такие методы как: количественный, качественный, ретроспективный и сравнительный анализ, методы классификации и группировок. В части апробации используются метод непосредственных наблюдений и анализа документов, экспертный метод, интервьюирование.

Информационную базу диссертационного исследования составили данные ежегодной официальной отчетности компаний, данные официальных рейтингов журнала Forbes «The World's Most Valuable Brands» и «Global 2000».

Научная новизна заключается в обосновании комплексного видения и инструментов построения СУ ПОО для обеспечения устойчивого успеха.

Научные результаты:

1. Выделены ключевые преимущества процессного подхода и ограничения существующих инструментов построения СУ ПОО. Уточнен понятийный аппарат организационного управления в части пояснения взаимосвязи понятий СУ, структуры управления, организационной структуры и их элементов с учетом особенностей процессного управления и формирования устойчивого успеха.
2. Расширен на основе изучения науки и практики состав основных элементов СУ ПОО: к процессной организационной структуре добавлены инфокоммуникационная среда, организационная культура, структура целей и

система показателей, что формирует основу комплексного построения СУ ПОО, увеличивает и оптимизирует область воздействия процессного подхода на организацию и, как показывает опыт лидирующих компаний, способствует устойчивому успеху.

3. Предложена концепция типичной многоаспектной СУ ПОО, обобщающая опыт лидирующих компаний, уникальная своим составом и четким представлением взаимосвязей, характеристик и работы всех элементов. В отличие от существующих концепций формирует базу для целенаправленного и системного построения СУ ПОО исходя из стратегии устойчивого успеха для максимальной реализации целей компании.
4. Усовершенствована модель зрелости процессов и расширена на весь спектр элементов СУ ПОО. Разработаны связанные с ней рекомендации для системного внедрения процессного подхода. Модель уникальна своей базой в виде опыта лидирующих компаний и структурированным видением пути поэтапного построения элементов СУ для формирования прозрачной и управляемой цепочки создания ценности.
5. Представлен разработанный и апробированный комплекс показателей зрелости СУ ПОО, который, в отличие от существующих инструментов, позволяет произвести всестороннюю объективную оценку и анализ уровня зрелости СУ ПОО, выявить зоны развития и совершить обоснованный выбор методов управленческого воздействия для стабилизации процессного подхода и формирования устойчивого успеха организации.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в уточнении понятийного аппарата СУ ПОО, выявлении состава основных элементов СУ ПОО, позволяющего обеспечить устойчивый успех организации, разработке концепции типичной СУ ПОО, модели и комплекса показателей ее зрелости.

Практическая значимость определяется полученными результатами исследования, в том числе теоретико-методологическими и методическими разработками автора, которые способствуют решению практических проблем построения СУ ПОО, повышения уровня ее зрелости и, как следствие, устойчивому успеху.

Апробация и публикации

Основные выводы, методики и предложения, полученные автором в процессе проведения исследования, были апробированы на предприятии оборонно-промышленного комплекса ООО «Завод Холодмаш».

Главные результаты диссертационного исследования были представлены на ежегодной международной конференции ассоциации GBATA (Нью-Йорк, 2012), всероссийской научно-практической конференции «Проблемы управления: методы, решения» (Москва, 2013); PhD семинаре в рамках XVII Апрельской международной научной конференции (Москва, 2016), семинаре факультета бизнеса и менеджмента НИУ «Высшей школы экономики» (Москва, 2018), семинаре кафедры «Экономики и организации производства» МГТУ им. Баумана (Москва, 2021).

По теме исследования автором подготовлены и опубликованы статьи и доклады в 9 научных трудах, в т.ч. 6 в журналах, рекомендованных ВАК РФ.

Структура и содержание работы

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, общих выводов и заключения, списка литературы из 252 наименований и приложения, изложена на 161 странице, содержит 13 рисунков и 33 таблиц.

Содержание соответствует цели, логике исследования и решения поставленных задач. Во введении обоснована актуальность, сформулированы цели и задачи, определены объект и предмет, сформулирована научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования. В Главе 1 проведен анализ литературы, посвященной вопросам управления ПОО, а именно СУ, структурам управления, организационным структурам и их элементам, методикам оценки внутренней среды организации и методикам построения СУ ПОО. Систематизирован понятийный аппарат и сформулирована проблема исследования. Во Главе 2 представлены результаты исследования лучших практик управления ПОО, разработаны методические основы СУ, выявлена типичная СУ ПОО. В Главе 3 описаны разработанные концепция многоаспектной СУ ПОО, модель зрелости и поэтапные методические рекомендации построения СУ ПОО, комплекс показателей зрелости, а также результаты внедрения. В заключении изложены итоги выполнения исследования. В приложении – материалы, дополняющие текст диссертации.

РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Выделены ключевые преимущества процессного подхода и ограничения существующих инструментов построения СУ ПОО. Уточнен понятийный аппарат организационного управления в части пояснения взаимосвязи понятий СУ, структуры управления, организационной структуры и их элементов с учетом особенностей процессного управления и формирования устойчивого успеха.

В условиях нестабильности и инновационной экономики главной характеристикой конкурентоспособности компании становится устойчивый успех. Как показало исследование опыта лидирующих международных компаний построение процессно-ориентированных СУ позволяет четко определить поток создания ценности для стейкхолдеров, делает его управляемым и обеспечивает устойчивый успех конкретной компании, а при повсеместном распространении данной практики будет гарантировать устойчивое развитие общества в целом.

Подробный анализ содержания методик построения процессного подхода показал их фокус только на процессной организационной структуре, что уже основных аспектов ПОО, представленных в целом ряде исследований.

2. Расширен на основе изучения науки и практики состав элементов СУ ПОО: к процессной организационной структуре добавлены инфокоммуникационная среда, организационная культура, структура целей и система показателей, что формирует основу комплексного построения СУ ПОО, увеличивает и оптимизирует область воздействия процессного подхода на организацию и, как показывает опыт лидирующих компаний, способствует устойчивому успеху.

Исследование научных источников, посвященных вопросам управления ПОО в целом, показал, что ряд авторов в рамках определения понятия ПОО и ее основных аспектов кроме процессной структуры (Shewhart W., Maanen J. и многие др.) выделяют другие элементы управления: структура целей (Rosemann M., Bruin, T., Ларионов В.Г. и многие др.), организационная культура (McCormack K., Power B., Кизян Н. Г., Мелякова Е.В. и др.), инфокоммуникационная среда (Daniel E., Gerwin D., Тельнов Ю.Ф. и др.), система показателей (McCormack K., Johnson W., Tapping D. и др.).

В свою очередь анализ официальной отчетности лидирующих ПОО показал, что все исследуемые организации использует указанные элементы управления в совокупности для достижения устойчивого успеха. Были выявлены основные характеристики каждого из элементов СУ ПОО. Структура целей отличается четкостью, наличием стратегии устойчивого успеха и фокусных областей с учетом интересов стейкхолдеров. Процессная организационная структура является определяющей при реализации стратегии устойчивого успеха, уникальна подпроцессами и комитетами по фокус-областям. Инфокоммуникационная среда характеризуется поддержанием постоянного диалога со стейкхолдерами. Организационная культура отличается четкой системой ценностей, покрывающей основные фокусные области. Система показателей уникальна показателями по каждой из фокусных областей, постоянным их контролем и ежегодной отчетностью.

3. Предложена концепция типичной многоаспектной СУ ПОО, обобщающая опыт лидирующих компаний, уникальная своим составом и четким представлением взаимосвязей, характеристик и работы всех элементов. В отличие от существующих концепций формирует базу для целенаправленного и системного построения СУ ПОО и, как следствие, устойчивого успеха.

В результате использования принципов системности, иерархичности, конкретности, взаимовлияния и общей картины видения того, какой должна стать СУ ПОО, было разработано визуальное изображение концепции (см. Рис.1). При учете дальнего и ближнего окружения, внутренней среды можно говорить о том, что каркас организации строится на процессной организационной структуре с руководителями и исполнителями процессов, с дополнительными комитетами по фокус областям. В свою очередь инфокоммуникационная среда (разные формы диалога, IT система) определяет взаимодействие заинтересованных сторон. Структура целей (цели разного уровня, фокусные области), выходящая за грани внутренней среды, базируется на приоритизации интересов стейкхолдеров. Все элементы функционируют в контексте организационной культуры (групповые нормы, ценности, философия), которая является основой процессного мышления. Система показателей (показатели внутренних процессов, показатели для стейкхолдеров), выходящая за грани внутренней среды, показывает необходимость трансляции результатов вовне.



Рис. 1. Концепция многоаспектной СУ ПОО

4. Усовершенствована модель зрелости процессов и расширена на весь спектр элементов СУ ПОО. Разработаны связанные с ней рекомендации для системного внедрения процессного подхода. Модель уникальна своей базой в виде опыта лидирующих компаний и структурированным видением пути поэтапного построения элементов СУ для формирования прозрачной и управляемой цепочки создания ценности.

Процессный подход как альтернативный по своему видению требует существенных изменений СУ. Затраты на подобного рода организационные изменения могут быть значительными. Однако в долгосрочной перспективе использование этого подхода и поэтапное развитие элементов СУ ПОО, как показывает опыт лидирующих компаний, становятся залогом формирования высокого уровня зрелости процессной ориентации компании, управляемости организации и, как следствие, залогом ее устойчивого успеха, т.е. способности отвечать потребностям и ожиданиям своих потребителей и других заинтересованных сторон на долговременной основе и сбалансированным образом.

По результатам исследования науки и практики лидирующих компаний разработана модель зрелости элементов СУ ПОО (см. таблицу 1), которая включает такие этапы как: начальный этап, этап стабилизации, этап зрелости. Результатом первого этапа является разработка и принятие плана развития СУ ПОО. Итогом второго этапа – внедрение развитие всех элементов и подэлементов СУ ПОО, третьего – прозрачная цепочка создания ценности для всех стейкхолдеров.

Представленная модель была апробирована и легла в основу подробного плана построения СУ ПОО на предприятии оборонно-промышленного комплекса ООО «Завод Холодмаш». Оценка затрат показала экономическую эффективность предложенного методического аппарата. В дальнейшем ожидается рост удовлетворенности персонала, усиление мотивации, рост качества деловых отношений и удовлетворенности внешних стейкхолдеров, а также долгосрочной устойчивости организации в целом. Полученные результаты свидетельствуют о корректности выводов диссертационного исследования и эмпирически подтверждают его основные результаты.

Таблица 1.

Модель зрелости элементов типовой СУ

Этапы зрелости элементов	Элементы СУ				
	Инфокоммуникационная среда	Структура целей	Процессная организационная структура	Организационная культура	Система показателей
	• Определены формы диалога • Созданы базы для обмена идеями • Разработаны формы внешней отчетности	• Приоритизированы интересы стейкхолдеров • Определены фокусные области • Сформулирована единая система целей	• Определен состав комитетов • Планирование, организация, мотивация, контроль осуществляется на уровне топ менеджмента • Определена процессная организационная структура	• Основными носители идеи являются собственники и топ-менеджмент • Определены ценности и групповые нормы	• Разработана система показателей основных процессов на основе целей организации и структуры процессов • Происходит адаптация системы показателей СУ • Разработана система показателей для стейкхолдеров
	Основной результат этапа: Разработан и принят план развития элементов СУ ПОО				
	• Диалог со стейкхолдерами происходит на постоянной основе • Успешно функционируют базы для обмена идеями • Происходит постоянный выпуск отчетности	• Публикуются результаты приоритизации • Детально проработаны цели по всем процессам и по основным фокусным областям	• Сформированы комитеты • Планирование, организация, мотивация, контроль осуществляется на уровне руководителей среднего звена • Происходит поэтапное внедрение процессной организационной структуры в разрезе фокусных областей	• Основными носители идеи являются собственники и топ-менеджмент, руководители среднего звена, исполнители • Провозглашены ценности, групповые нормы • Освоение процессной культуры мышления	• Производится первичная оценка текущего состояния и определение показателей всех процессов • Производится первичная оценка по показателям СУ • Производится первичная оценка и публикация для стейкхолдеров
	Основной результат этапа: Внедрены и развиваются все элементы и подэлементы СУ ПОО				
	• Диалог со стейкхолдерами становится неотъемлемой частью СУ • Функционирует интегрированная система взаимодействия • Выпуск отчетности происходит в текущем режиме времени	• Приоритизация интересов происходит по необходимости • Корректируются цели по результатам оценок показателей • Происходит более детальная проработка по личным целям сотрудников	• Полноценно функционируют комитеты и другие подэлементы • Планирование, организация, контроль процессов происходит на уровне исполнителей • Руководители контролируют по показателям, формируют мотивацию • Закреплены стандарты	• Носители идеи являются все основные стейкхолдеры • Сформированы групповые нормы и организационный климат • Процессный подход становится философией организации	• Происходит постоянный анализ и оценка динамики показателей • Система показателей подробно разработана на всех уровнях, является основой мотивации персонала • Осуществляется постоянная оценка, анализ и публикация показателей для стейкхолдеров
	Основной результат этапа: Прозрачная цепочка создания ценности для всех стейкхолдеров				

5. Представлен разработанный и апробированный комплекс показателей зрелости СУ ПОО, который, в отличие от существующих инструментов, позволяет произвести всестороннюю объективную оценку и анализ уровня зрелости СУ ПОО, выявить зоны развития и совершить обоснованный выбор методов управленческого воздействия для стабилизации процессного подхода и формирования устойчивого успеха организации. Объектом оценки данного инструментария являются каждый элемент системы управления: инфокоммуникационная среда, структура целей, процессная организационная структура, организационной культура, система показателей. Для разработки системы показателей за основу был взят индексный метод, а именно агрегатная (сводная) форма индексов, которая является основной формой расчета общих индексов. Сводный индекс необходим для сопоставления разнородных явлений. Для расчета используются так называемые соизмерители (веса) индекса, которые позволяют преодолеть несоизмеримость отдельных элементов и суммировать разноименные индексируемые величины.

Предлагаемый вариант оценки элементов управления – количественно с помощью индекса по 4-х бальной системе, которая отражает уровень зрелости элемента СУ ПОО, по формуле (1). Весовой коэффициент, нормированный единицей, предлагается распределять равномерно или определять методом оценки группой экспертов.

$$E = P_1 i_1 + P_2 i_2 + \dots + P_n i_n, (1)$$

где E – итоговый показатель уровня зрелости элемента,

P – показатели зрелости элемента,

i – весовой коэффициент, определяющий важность показателя элемента,

n – количество показателей зрелости конкретного элемента.

Состав показателей определялся на основе изучения опыта лидирующих процессно-ориентированных компаний и исследования баз данных публикаций по тематике основных характеристик элементов СУ. Максимальный уровень зрелости определялся как соответствие уровню зрелости исследуемых компаний (см. Рис.2).

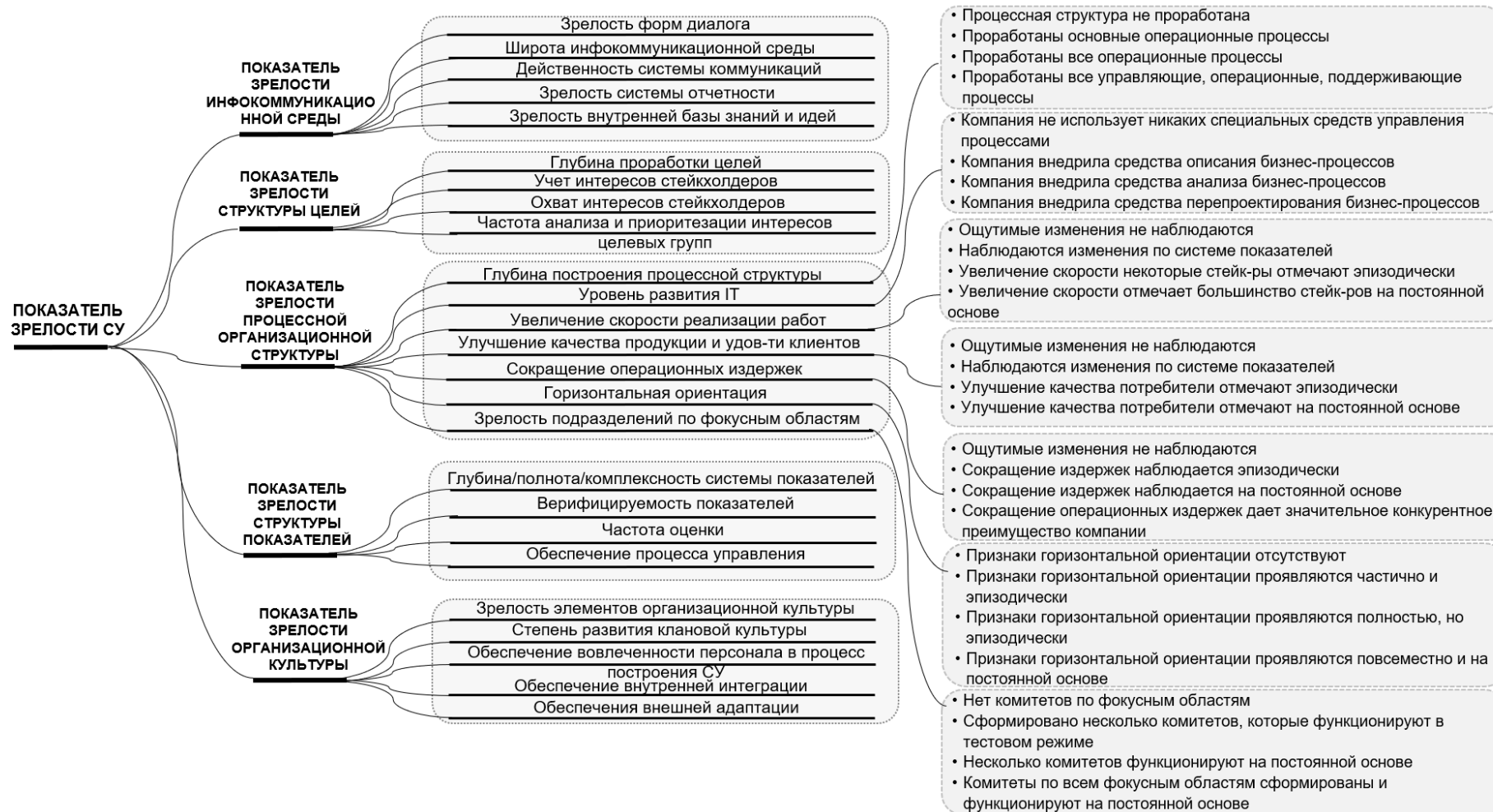


Рис. 2. Комплекс показателей СУ ПОО (представлен частично)

На Рис. 2. шкала оценки зрелости представлена только по процессной структуре. Полная версия комплекса показателей приведена в тексте диссертационного исследования.

Итоговый показатель зрелости всей СУ ПОО складывается из показателей зрелости ее элементов и рассчитывается по формуле (2):

$$S = E_1j_1 + E_2j_2 + E_3j_3 + E_4j_4 + E_5j_5, \quad (2)$$

где S – показатель зрелости СУ ПОО,

E – итоговый показатель уровня зрелости каждого элемента,

j – весовой коэффициент, определяющий важность элемента.

Весовой коэффициент определяется также методом оценки группы ответственных лиц, назначенной руководством. При этом сумма весовых коэффициентов в рамках оценки системы управления также должна быть равна единице.

Комплекс показателей апробирован на ООО «Завод Холодмаш». По итогам оценки, проведенной группой ответственных лиц с участием генерального директора и высшего менеджмента, определено (см. таблицу 2), что показатель зрелости СУ достаточно высок и близок к этапу стабилизации ($S=1,80$), однако организационная культура по показателю зрелости отстает от других элементов СУ ($E_5=1,00$) и находится на начальном уровне. Также было решено обратить внимание на структуру целей ($E_2=1,50$) и систему оценки ($E_4=2,00$). Процессная организационная структура ($E_3=2,28$) и инфокоммуникационная среда ($E_1=2,20$) были оценены выше среднего. Группой ответственных лиц по результатам приоритизации интересов были определены фокусные области, группа по фокусным областям, подробный комплекс мероприятий по развитию процессно-ориентированной организационной культуры: определение и провозглашение ценностей, настройка инструментов системы подбора, адаптации, мотивации персонала, оценка. Комплекс мероприятий был рассчитан на 6 месяцев. Анализ затрат установил экономическую эффективность предложенного инструментария построения СУ ПОО.

Таблица 2.

Показатели зрелости (составлено автором)

Показатели зрелости инфокоммуникационной среды (Е1)		Вес
Зрелость форм коммуникаций с заинтересованными лицами	3	0,20
Широта инфокоммуникационной среды	3	0,20
Действенность системы коммуникаций	2	0,20
Зрелость системы отчетности	1	0,20
Зрелость внутренней базы знаний и идей	2	0,20
Итоговый показатель зрелости инфокоммуникационной среды		2,20
Показатели зрелости структуры целей (Е2)		Вес
Глубина проработки целей	1	0,25
Учет интересов стейкхолдеров	2	0,25
Охват интересов стейкхолдеров	2	0,25
Частота анализа и приоритизации интересов целевых групп	1	0,25
Итоговый показатель зрелости структуры целей		1,50
Показатели зрелости процессной организационной структуры (Е3)		Вес
Глубина построения процессной структуры	3	0,14
Уровень развития ИТ	3	0,14
Увеличение скорости реализации работ	2	0,14
Улучшение качества продукции и услуг, увеличение удовлетворенности клиентов	2	0,14
Сокращение операционных издержек	2	0,14
Горизонтальная ориентация	2	0,14
Зрелость подразделений по фокусным областям	0	0,14
Итоговый показатель зрелости процессной организационной структуры		2,28
Показатели зрелости системы оценки (Е4)		Вес
Глубина/полнота/комплексность системы показателей	2	0,25
Верифицируемость показателей – понятность алгоритма их расчета и информационного обеспечения	2	0,25
Частота оценки	2	0,25
Обеспечение процесса управления	2	0,25
Итоговый показатель зрелости системы оценки		2,00
Показатели зрелости организационной культуры (Е5)		Вес
Зрелость элементов организационной культуры	1	0,25
Обеспечение вовлеченности персонала в процесс построения СУ	0	0,25
Обеспечение внутренней интеграции	2	0,25
Обеспечение внешней адаптации	1	0,25
Итоговый показатель организационной культуры		1,00
Итоговый показатель СУ		1,80

ОБЩИЕ ВЫВОДЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

1. В рамках диссертационного исследования систематизированы понятия организационной структуры, структуры управления, системы управления, устойчивости и устойчивого успеха, а также подробно рассмотрены преимущества процессного подхода и его ограничения, что позволило выявить актуальность и базу дальнейшей разработки инструментария построения СУ ПОО для устойчивого успеха организаций.

2. Оценка содержания основных методик построения процессного подхода показала их фокус только на процессную структуру. Однако на основе проведенного исследования науки и передовых практик управления ПОО разработана концепция многоаспектной СУ ПОО, включающая основные элементы: инфокоммуникационную среду, структуру целей, процессную организационную структуру, организационную культуру, систему показателей.

3. Опыт лидирующих ПОО показывает, что поэтапное и комплексное развитие элементов СУ становится залогом формирования высокого уровня зрелости процессной ориентации компании и, как следствие, устойчивого успеха. В связи с этим была сформирована модель зрелости СУ ПОО и соответствующие методические рекомендации, которые позволяют широко и комплексно взглянуть на процедуру построения СУ ПОО.

4. Сформирован комплекс показателей СУ ПОО, цель внедрения и использования которого: объективная оценка уровня зрелости системы управления, выявление зон развития, поддержка управленческих решений и формирование устойчивого успеха компании.

5. Инструментарий построения СУ ПОО, включающий в себя концепцию многоаспектной СУ ПОО, модель зрелости с рекомендациями и комплекс показателей, был апробирован и лег в основу подробного плана развития СУ на предприятии оборонно-промышленного комплекса ООО «Завод Холодмаш». Оценка затрат показала экономическую эффективность предложенного инструментария построения СУ ПОО.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Работы, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК:

1. Зубарева (Несговорова) В.С. Результаты анализа понятия эффективности в менеджменте // Вестник университета ГУУ. 2013. № 1. С. 77-82. (0,5 п.л.)
2. Зубарева (Несговорова) В.С. Проблемы обеспечения устойчивости структур управления // Экономика и предпринимательство. 2015. № 9, Ч. 2. С. 729-733. (0,63 п.л.)
3. Несговорова В.С. Построение систем управления процессно-ориентированных компаний // Российское предпринимательство. 2016. Т. 17, № 10. С. 1289-1298. (0,74 п.л.)
4. Несговорова В.С. Модель многоаспектной системы управления процессно-ориентированных компаний // Контроллинг. 2020. № 4(78). С. 8-15. (0,93 п.л.)
5. Несговорова В.С. Оценка систем управления процессно-ориентированных организаций // Инновации в менеджменте. 2020. № 4 (26). С. 40-51. (1,27 п.л.)
6. Несговорова В.С. Устойчивый успех как основная цель построения систем управления процессно-ориентированных организаций в инновационной экономике // Контроллинг. 2021. № 2 (80). С. 18-23. (0,58 п.л.)

Публикации в других изданиях:

7. Zubareva (Nesgovorova) V.S. Designing of management structures in process-oriented organizations // Global Business and Technology Association fourteenth annual international conference. Reading book. 2012. P. 1098-1103. (0,69 п.л.)
8. Zubareva (Nesgovorova) V.S. Interconnection of effectiveness and competitiveness in management // Global Business and Technology Association fifteenth annual international conference. Reading book. 2013. P. 1329-1332. (0,46 п.л.)
9. Nesgovorova V. Management System Building in Process-Oriented Companies// Reading book of XVII April International Academic conference on Economic and social development. 2017. B.3. P. 331-337. (0,81 п.л.)