

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»

На правах рукописи

МИТЕНКОВ Алексей Владимирович

**РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ МЕТОДОЛОГИИ ТРАНСФОРМАЦИИ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В
УСЛОВИЯХ ПОСТОЯННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

5.2.6. «Менеджмент»

АВТОРЕФЕРАТ

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

Научный консультант:

Доктор экономических наук, профессор

Уколов Владимир Федорович

Москва – 2024

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Система управления предприятия, потребляя разнообразные ресурсы с целью создания результата по своей сути биосоциальна, поскольку в ней интегрированы отношения между ее структурными компонентами и между работниками, подлежащие рассмотрению с учетом их диалектического конфликтующего единства и противоречия общественного и индивидуального. Цель индивидуального – все большее удовлетворение потребностей и увеличение времени на самореализацию, а общественного – прогресс развития общества в условиях ограниченных ресурсов. При этом потребляемые ресурсы на создание благ в пределе являются живым и овеществленным трудом.

Поскольку ресурсы ограничены, то очевидной становится аксиоматическая задача менеджмента в построении такой системы управления, которая создавала бы все большие объемы произведенных благ для удовлетворения возрастающих потребностей при экономии потребляемых ресурсов – снижении затрат живого и овеществленного труда, то есть времени. Смит и далее Маркс, рассматривая общую основу и внутреннюю логику экономического, а значит, и всего общественного прогресса, характеризовали экономию времени как первый социально-управленческий закон, создающий пространство свободного развития и жизнедеятельности, в котором происходит творческое становление человека как индивидуальности и как гармонической личности: богатство общества измеряется наличием свободного времени у каждого из его граждан¹.

Исходя из вышесказанного, вызов для менеджмента предприятия – это построение системы управления высокой производительности за счет экономии рабочего времени, что является как свидетельством растущего уровня развития техники и технологий, так и уровня зрелости социально-управленческих отношений между сотрудниками, целеполагая всю систему управления на рост благосостояния на уровне предприятия, коллектива и отдельного работника.

Согласно статистическим данным, в России отмечается постепенный рост производительности труда. Однако абсолютная величина и динамика роста представляется недостаточной: часовая производительность в экономике России в 2020-

¹ Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения: в 30 т. 2-е изд. М.: Госполитиздат, 1962. Т. 25. Ч. 2. С. 386 – 387.

2022 гг. ниже, чем в Ирландии, США и Германии в среднем в 3,6; 2,4 и 2,3 раза, соответственно. Данные статистики отработанных часов в РФ в сравнении с рядом стран мира показывают, что средние отработанные часы в год в РФ за эти же периоды составляют систематически большие значения: так, в 2020 г. в РФ отработано 1874 час/год, а в экономиках G7 1587 час/год². Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что продолжительность работы в России больше, а производительность предприятий существенно ниже – за час работы сотрудник российского предприятия создает меньшие объемы продукции, и как итог – благосостояние работников отстает от аналогичного показателя высокоразвитых стран.

Предприятие и система управления им – это саморазвивающаяся открытая система, находящаяся в глобальной социально-экономической оболочке. По причине открытости она находится в условиях постоянных изменений, осуществляя непрерывный обмен веществом, энергией и информацией как с внешней средой, так и между объектами системы внутри, вызывая дезинтеграции в системе управления. Накопление постоянных изменений нарушает прежнюю организованность и связи. Наступает полоса динамического хаоса, которая вынуждает предприятие к кардинальному преобразованию путем трансформации подходов к менеджменту, что предполагает качественный переход к более цельной системе управления. На фазовых переходах имеется набор возможных направлений развития, поэтому важно, чтобы менеджмент проактивно интегрировал спектр таких перспектив. В силу биосоциальности предприятия основное внимание при трансформации должно быть направлено на структурно-системные и культурно-поведенческие компоненты системы управления. Интегральное единство воздействия на них согласно определенному алгоритму, который стимулирует и мотивирует работников повышать как эффективность работы промышленного предприятия, так и собственное благополучие, обеспечит долгосрочную устойчивость результатов предприятия за счет новой системы управления в условиях постоянных изменений.

В контексте высокой рыночной конкуренции, постоянных изменений в законодательстве и технологических инноваций, а также масштабного санкционного давления, целеполагание разработки и реализации методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями в РФ должно ориентироваться на рост

² Статистика ОЭСР. URL: https://stats.oecd.org/index.aspx?r=982910&errorCode=403&lastaction=login_submit (дата обращения 20.01.2024)

производительности, повышение конкурентоспособности, снижение затрат, и, как следствие, повышение благосостояния работников. Для достижения данных целей необходима такая система управления промышленным предприятием, которая позволит путем адаптации и совершенствования системно реагировать на вызовы постоянных изменений.

Немаловажной проблемой, требующей современного подхода, является реализация методологии трансформации системы управления на практике, которая обеспечивает менеджмент четкими и апробированными алгоритмами действий с набором инструментария, учитывающим особенности его применения для конкретного предприятия.

Научная тематика исследования отвечает стратегическим целям развития Российской Федерации, решая на уровне управления предприятиями задачи трансформации отечественной промышленности согласно национальным целям и национальным проектам развития на период до 2030 г.³

В связи с вышеперечисленными фактами автору представляется важным разработать и реализовать методологию трансформации системы управления, способствующую повышению производительности и благосостояния коллектива промышленного предприятия, что, в итоге, приведет к росту благополучия каждого отдельного работника.

Степень разработанности темы исследования. Вопросами трансформации системы управления промышленными предприятиями занимается значительное количество ученых и практиков.

Проблемам изучения менеджмента, его методам, инструментарию, а также производственным отношениям в организациях посвящены работы многих российских и зарубежных авторов. В частности, в широком спектре вопросы рассмотрены А.Г. Аганбегяном, И. Адизесом, И. Акоффом, И. Ансоффом, О.С. Виханским, Ж.К. Галиевым, Г.Б. Клейнером, Ю.Ю. Костюхиным, К. Марксом, М. Месконом, Г. Минцбергом, М.С. Мокием, В.С. Осиповым, М. Портером, В.П. Самариной, Т.О. Толстых, А. Томпсоном, В.Ф. Уколовым, П.Г. Щедровицким.

³ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

Проблемы развития народного хозяйства, а также теоретические и прикладные аспекты структурных и организационных преобразований экономических систем изложены в трудах Л.И. Абалкина, А.А. Аузана, А.А. Богданова, С.Д. Бодрунова, Н.В. Бондарчук, Ж. Бюрдо, Т. Веблена, Л.А. Гамидулаевой Ч. Гамильтона, В. Л. Квинта, Ф. Котлера, Р. Коуза, Л. В. Лapidуса, К. Левина, А. Маршалла, А.В. Мяскова, У. Митчелла, Д. Нортонa, В.М. Полтеровича, П. Самуэльсона, Е.Ю. Сидоровой, С. Синго, В.С. Степина, Дж. Стиглица, И.А. Стояновой, А.М. Фадеева, Р. Харриса, Дж. Ходжсона, М.Дж. Хэтча, А.И. Шинкевича, Н.В. Шмелевой, Й. Шумпетера.

Очевидно, что вопросам управления и развития системы управления организаций в научной литературе уделено большое внимание. Однако научные аспекты разработки и реализации методологии трансформации системы управления на уровне отдельного промышленного предприятия в условиях постоянных изменений исследованы недостаточно и требуют новых научных прорывных решений. Кроме того, в большинстве исследований отсутствуют практические методики и инструменты проведения трансформации на уровне предприятия, а также алгоритмы и особенности ее реализации. Также не исследованы культурно-поведенческие компоненты СУ, их роль и инструменты преобразования в ходе трансформации.

Все это подтверждает актуальность темы исследования, а также определяет ее цель, задачи, объект и предмет.

Научная проблема исследования. Низкий уровень использования имеющихся производственных возможностей промышленных предприятий в условиях отставания производительности и качества труда (совокупность интеллектуальных, культурных, ценностных и др. качеств) по сравнению с мировым уровнем ведет к снижению благосостояния коллектива.

Научная гипотеза исследования строится на предположении, что разработка и реализация авторской методологии трансформации системы управления в условиях постоянных изменений позволит повысить уровень использования имеющихся производственных возможностей за счет роста производительности и качества труда, что приведет к улучшению благосостояния коллектива промышленного предприятия.

Объектом исследования являются предприятия промышленного сектора экономики, находящиеся в условиях постоянных изменений.

В качестве **предмета исследования** выступают социально-экономические и связанные с ними управленческие отношения, возникающие в процессе разработки и реализации трансформационных преобразований системы управления промышленными предприятиями в условиях постоянных изменений.

Цель и задачи диссертационного исследования.

Цель исследования состоит в разработке и реализации методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями в условиях постоянных изменений, что позволит увеличить экономическую производительность, доходы собственников и благосостояние коллектива в долгосрочной перспективе. Поставленная в исследовании цель определяет необходимость решения следующих конкретных задач:

1. Теоретически обосновать проблему, концептуальные положения и методологию трансформации системы управления промышленными предприятиями в условиях постоянных изменений.
2. Сформировать методологию трансформации системы управления промышленными предприятиями на базе теоретического обоснования и концептуальных положений.
3. Разработать методику и инструментарий интегральной фасилитации с целью управления конфликтами при трансформации системы управления.
4. Разработать методики и инструменты трансформации структурно-системных компонентов системы управления промышленными предприятиями, что позволит соответствовать ожидаемым результатам.
5. Разработать методики и инструменты трансформации культурно-поведенческих компонентов системы управления на основе функционирования системы ценностей промышленных предприятий для создания условий воспроизводимости организационного поведения.
6. На основе методологии разработать и апробировать алгоритм реализации методологии трансформации с целью внедрения в систему управления нового процесса – управление трансформацией и организационным развитием – для ее динамичной адаптации к условиям постоянных изменений с целью устойчивого роста экономической производительности предприятия и благосостояния коллектива.

Область исследования. Исследование проведено в рамках паспорта научной специальности 5.2.6. «Менеджмент». Пункты паспорта номенклатуры специальностей ВАК Минобразования РФ по следующим направлениям:

- Пункт 4. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Теория и методология управления изменениями в экономических системах.
- Пункт 9. Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие.
- Пункт 11. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Лидерство в организации. Управление конфликтами. Организационная культура.
- Пункт 31. Управленческое консультирование: содержание, формы и методы.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Основные теоретические принципы и положения исследования базируются на фундаментальных разработках, представленных в трудах отечественных и зарубежных ученых и экспертов-практиков в области менеджмента, в частности подходах и результатах школы менеджмента и управления изменениями И. Адизеса и С. Синго.

В исследовании применены общелогические методы познания, в том числе анализ и синтез, методы индукции и дедукции, абстрагирования, теоретического и эмпирического обобщения, аналогии и моделирования, а также методы теоретического использования – идеализация и формализация и метод математической гипотезы. Также использованы специальные методы для сбора, обработки, анализа информации, в частности: наблюдение, анкетирование, группировка, статистические методы. Для визуализации полученных данных использованы табличные и графические формы представления, а также эмпирический материал практического внедрения.

Информационную базу исследования составляют официальные данные Росстат в области социально-экономического развития, статистические данные МВФ, Мирового банка и ОЭСР, а также материалы финансовой отчетности промышленных предприятий, результаты исследований международных консалтинговых компаний, научные труды отечественных и зарубежных ученых в области управления трансформацией.

Эмпирическая база исследования включает в себя практические групповые командные сессии в рамках проектов трансформации, которые были реализованы лично автором, а также набор экспертных опросов и исследований на основе данных промышленных предприятий.

На защиту выносятся следующие научные положения:

1. Повышение производительности промышленного предприятия целесообразно осуществлять на основе системного и энтропийного подхода к выявлению причин потерь времени вследствие несогласованности целеполагания компонентов системы управления, что создает основу для определения и описания логической и временной структуры методологии трансформации.

2. Методология трансформации системы управления должна базироваться на интеграции структурно-системных и культурно-поведенческих компонентов промышленного предприятия, создавая интегральное единство целеполагания трансформационных процессов и этапов, что способствует повышению экономической эффективности и проектированию новой модели поведения в целях стратегической перспективы.

3. Формирование видения стратегического развития предприятия целесообразно осуществлять на основе принципа клиентоцентричности путем учета потребностей клиентов, уникальных и сильных сторон предприятия, анализа внешней среды, перечня проектов трансформации, а также ценностных ограничений, с целью последующего проектирования организационной структуры предприятия и культурно-поведенческих компонентов, являющихся фундаментом для повышения уровня вознаграждения всего коллектива.

4. Рост производительности за счет воздействия на структурно-системные компоненты системы управления следует осуществлять путем построения горизонтальных связей, сокращения уровней управления и делегирования полномочий работникам путем последовательных этапов проектирования организационной структуры, формирования матрицы полномочий и матрицы бизнес-процессов на основе концепции разделения труда, принципов снижения потерь и основ сигнально-цветового менеджмента.

5. Реализацию методологии трансформации системы управления целесообразно осуществлять на основе алгоритма моделирования с целью достижения интегрального

единства целеполагания компонентов системы управления конкретного предприятия с учетом его особенностей, что позволит обеспечить повышение уровня экономической производительности промышленного предприятия и рост благосостояния коллектива.

Научная новизна результатов исследования состоит в решении сформулированной научной проблемы путем разработки и реализации методологии и практических инструментов трансформации системы управления, которые вносят значительный вклад в развитие промышленных предприятий и рост благосостояния коллектива в условиях постоянных изменений. К наиболее значимым новым научным результатам относятся следующие:

1. Теоретически обоснованы концептуальные положения методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями в условиях постоянных изменений, представляющие собой новые и уточненные действующие понятия, выявленные тренды и условия на основе анализа и последующего синтеза из учений философии хозяйствования, постнеклассической науки и ноономики, а также новую классификацию теорий управления изменениями и анализ их недостатков, что дало возможность определить причины потерь времени и выделить связанные с ними компоненты системы управления на основе системного и энтропийного подхода, управленческие воздействия на которые в логической и временной последовательности в ходе трансформации позволяют повысить экономическую производительность промышленного предприятия (пункт 4 паспорта специальности 5.2.6 «Менеджмент»).

2. Разработана методология трансформации системы управления промышленными предприятиями, основная идея которой заключается в достижении успеха путем выделения и интеграции оптимальных структурно-системных и культурно-поведенческих компонентов системы управления, а также использования метода интегральной фасилитации для разрешения конфликтов в процессе изменений, на основе предложенной математической трактовки понимания экономической производительности (пункты 4, 9 и 11 паспорта специальности 5.2.6 «Менеджмент»).

3. Разработаны и реализованы на практике методика и инструментарий интегральной фасилитации, включая подходы к структурированию и управлению конфликтами и усовершенствованные инструментальные практики для разрешения конфликтов между работниками, а также для проактивной корректировки модели поведения за счет последовательного применения и соблюдения групповых правил

командных сессий с целью снижения потерь времени при выработке и реализации решений в ходе трансформации системы управления (пункт 11 паспорта специальности 5.2.6 «Менеджмент»).

4. Созданы методики и инструменты трансформации структурно-системной компоненты системы управления промышленного предприятия, включающие методику диагностики системы управления, методику формирования видения стратегического развития с учетом клиентоцентричного подхода, а также правила построения организационных структур, методику оптимизации бизнес-процессов, шаблон матрицы полномочий на базе концепции разделения труда, принципов снижения потерь и основ сигнально-цветового менеджмента, что позволяет спроектировать подходы к построению дуальной системы и матрицы вознаграждения, учитывающие элемент внутренней сопричастности работника к компонентам системы управления как основы для его мотивации (пункты 4 и 9 паспорта специальности 5.2.6 «Менеджмент»).

5. Разработаны подходы и инструментарий трансформации культурно-поведенческих компонентов на основе построения культуры взаимного уважения и доверия на базе функционирования системы ценностей промышленного предприятия, включающие обоснованные элементы (культуру лидерства, культуру коммуникаций, культуру исполнения и измеримости) и методику ее внедрения для формирования модели поведения работника, которая объединяет набор артефактов вышеуказанных элементов и способы их замера, а также инструмент обратной связи – обход руководителя (пункты 4, 9 и 11 паспорта специальности 5.2.6 «Менеджмент»).

6. Предложен и апробирован алгоритм для реализации методологии трансформации системы управления в условиях постоянных изменений с учетом особенностей его применения на конкретном промышленном предприятии, включая разработанную интегральную бизнес-схему моделирования трансформации структурно-системных и культурно-поведенческих компонентов на примерах металлургического и машиностроительного предприятий в рамках проектов управленческого консультирования (пункты 9 и 31 паспорта специальности 5.2.6 «Менеджмент»).

Теоретическая значимость исследования заключается в обосновании расширяющих научные представления концепции, методологии и инструментария трансформации системы управления промышленными предприятиями в условиях

постоянных изменений за счет интеграции структурно-системных и культурно-поведенческих компонентов в заданной логически-временной структуре, а также развивающих знания смежных дисциплин, таких как философия хозяйства, организационная психология и конфликтология, и направленных на рост производительности предприятия.

В частности, предложены авторские дефиниции трансформация, трансформация системы управления, интегрально-ценностная (холистическая) методология трансформации, видение стратегического развития, клиентоцентричность, интегральная фасилитация, сигнально-цветовой менеджмент, культура взаимного уважения и доверия и ряд других. Сформулированы модель зрелости отношений клиент-предприятие и принципы клиентоцентричности.

Практическая значимость диссертации определяется эффективностью применения на практике методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями в постоянно изменяющихся условиях, стимулирующих и мотивирующих работников на достижение долгосрочного успеха.

Практическая значимость заключается в следующем:

- разработана и успешно апробирована практическая интегральная бизнес-схема моделирования трансформации СУ;
- сформулированы практические особенности применения методологии, позволяющие учесть исходную ситуацию на конкретном предприятии при трансформации СУ;
- разработаны практические шаблоны и таблицы для этапа диагностики предприятия;
- разработаны практические шаблоны для этапа видение стратегического развития;
- разработаны перечни артефактов поведения работников и практические опросники для замера уровня культуры взаимного уважения на предприятии;
- разработаны практические инструменты проведения интегральной фасилитации как метода устранения конфликтов при трансформации;
- и другие.

Полученные материалы могут быть использованы руководителями промышленных предприятий, а также органами власти, создающими надлежащие условия для трансформации системы управления промышленными предприятиями. Их возможно

применять в системе образования при подготовке управленческих кадров для промышленности, а также при оказании услуг управленческого консультирования по трансформации систем управления.

Результаты могут быть использованы при разработке и формировании университетских программ и образовательных курсов по менеджменту, экономике, инноватике, теории систем, экономической социологии, теории и истории менеджмента, а также для междисциплинарных программ на стыке экономики, менеджмента, инноватики и организационной психологии. Кроме того, результаты диссертационной работы будут полезны при реализации программ повышения квалификации и переподготовки преподавателей экономических вузов, для выработки и корректировки программ в области экономического образования, а также при подготовке монографий и научных статей, посвященных проблемам развития экономического и управленческого знания.

Публикации. Основные теоретические и прикладные результаты диссертационной работы представлены в научных публикациях с личным авторством и в соавторстве. По теме исследования опубликовано 34 работы, в том числе 20 работ в изданиях, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, из них 2 статьи в индексируемых изданиях международной базы Scopus; 1 коллективная монография. Общий объем опубликованных работ составил 23 п.л., доля автора – 18,2 п.л.

Апробация и внедрение результатов. Основные результаты исследования рассмотрены на научно-практических конференциях, в том числе: второй конференции «Трансформация Общих Центров Обслуживания в промышленности» (Саратов, июль 2015 г); научно-практической конференции «Трансформация: подходы и инструменты», Москва, март 2018; X форуме по цифровизации оборонно-промышленного комплекса России «ИТОПК-2021» (Москва 15-17.09.2021); Международном научном симпозиуме «Неделя Горняка-2023, -2024», Москва, НИТУ МИСИС; V Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования» «Индустриальный университариум стратега» (НИТУ МИСИС, Москва, 22.02.2023); Международной ежегодной научной конференции «Ломоносовские чтения. Секция экономических наук» на тему: «Новая экономическая реальность: структурные и региональные аспекты» (МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, 11-13.04.2023); Всероссийской междисциплинарной

научно-практической конференции с международным участием «Актуальные вопросы современной науки» (Самарский национальный исследовательский университет ун-т им. С. П. Королева, Самара, 15.05.2023); Республиканском научном семинаре «Стратегические векторы развития и сохранения человеческого капитала в условиях новых вызовов и угроз» (Донецкий государственный университет, экономический факультет, кафедра «Управление персоналом и экономика труда», Донецк, 19.05.2023); VII Международной научной конференции «Проблемы и перспективы развития научно-технического пространства» (Федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Вологодский научный центр Российской академии наук», Вологда, 21-23.06.2023) и других.

Концептуальный подход, методология, методики и инструментарий трансформации системы управления промышленными предприятиями принят к использованию рядом предприятий металлургического, машиностроительного, химического, цифрового сегмента промышленности, среди них: предприятия металлургическо-машиностроительного холдинга «Объединённая металлургическая компания», металлургическо-машиностроительный холдинг «Концерн Калашников», предприятия промышленной группы «Челябинский трубопрокатный завод», предприятия машиностроительной группы «Криогенмаш», предприятие химической отрасли «Уралхим», промышленно-логистическое предприятие «Управление транспортными активами», промышленный цифровой холдинг «Ехрега» в области автоматизации (Республика Узбекистан) и другие.

Результаты исследований, связанные с разработкой теоретических положений, методических рекомендаций и практических предложений в области трансформации системы управления промышленных предприятий внедрены в учебный процесс ФГБОУ «Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС» по дисциплинам «Управление жизненным циклом корпорации и управление изменениями», «Архитектура бережливого производства и операционная эффективность», «Цифровая трансформация бизнес-процессов» в программы магистратуры. Кроме того, предложенная «интегральная фасилитация» и «техника открытого диалога», как часть методологии трансформации системы управления, успешно используются в течение нескольких лет в образовательных программах: курс «Цифровая трансформация бизнеса», курс «Тенденции современной цифровой экономики и прорывные технологии

цифровой трансформации» реализуются в учебных программах ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», курс «Трансформация бизнеса» и «Система управления эффективностью в компании» – в программах ДПО для группы компаний «Металлоинвест», а также «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» (Республика Узбекистан) и других.

Результаты исследований, связанные с разработкой теоретических положений, методических рекомендаций и практических предложений в области трансформации системы управления промышленными предприятиями внедрены в учебные онлайн-курсы публичного доступа на платформах онлайн-обучения MOOK «Fundamentals of digital management» <https://stepik.org/course/140989/syllabus> (модуль в соавторстве с проф. Уколовым В.Ф.), 2022; и MOOK «Адаптация в сфере цифровизации» https://openedu.ru/course/rudn/P06_8/?session=Fall_1 (модуль в соавторстве с проф. Уколовым В.Ф.), 2021.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, списка литературы из более 320 источников и 14 приложений. Основной текст изложен на 435 страницах, содержит 47 таблиц, 110 рисунков, 59 формул.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Диссертационная работа состоит из введения, пяти глав из 17 параграфов, и заключения.

Во введении обоснована актуальность темы диссертации, определена степень ее разработанности, сформулирована гипотеза, определены предмет и объект исследования, зафиксирована цель и поставлены задачи для ее достижения. Представлена методологическая основа исследования, раскрыта его научная новизна, теоретическая и практическая значимость, сформулированы положения, выносимые на защиту.

В первой главе «Теоретическое обоснование концептуальных положений методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями в условиях постоянных изменений» исследован подход к постановке проблемы, выдвинута гипотеза, систематизированы работы ученых и практиков менеджмента в области управления изменениями и трансформации системы управления (далее также СУ), сформулированы их зоны применения. Проанализирована гносеологическая основа и

раскрыта сущность и содержание категорий менеджмент, система управления, управление изменениями и трансформация системы управления в контексте философии хозяйствования, постнеклассической науки и ноономики, определена специфика авторской концепции трансформации системы управления промышленными предприятиями, а также проанализированы условия постоянных изменений.

Во второй главе «Разработка ключевых принципов, этапов и прикладных инструментов трансформации системы управления промышленными предприятиями» сформулированы принципы трансформации промышленных предприятий путем интеграции основных составляющих преобразований в математическом отношении понимания успеха предприятия как роста экономической производительности = результат/время×культура, на основе которых проведен синтез методологии трансформации системы управления. Исследована роль конфликтов в управлении изменениями, созданы методика и прикладной инструментарий интегральной фасилитации для разрешения и управления комплексом конфликтов и конструктивных противоречий в процессе менеджмента и трансформации СУ предприятия. Разработан и представлен алгоритм проведения этапа диагностики.

В третьей главе «Создание механизма целенаправленного воздействия на структурно-системные компоненты при трансформации системы управления промышленными предприятиями» описан алгоритм формирования параметров видения стратегического развития промышленного предприятия как этапа трансформации; разработаны правила построения клиентоцентричных организационных структур, шаблон матрицы полномочий и сформирована матрица бизнес-процессов на базе концепции разделения труда, основ сигнально-цветового менеджмента и принципов снижения потерь; разработана дуальная система и матрица вознаграждения работников.

В четвертой главе «Разработка подходов к формированию культурно-поведенческих компонентов при трансформации системы управления промышленными предприятиями» исследованы и разработаны: структура категории взаимное уважение и доверие; особенности методики разработки ценностей, артефактов поведения и декомпозиции модели поведения работников на культуру лидерства, культуру коммуникаций и культуру исполнения при трансформации СУ.

В пятой главе «Реализация методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями на практике в условиях постоянных изменений»

сформирована интегральная бизнес-схема моделирования для реализации методологии трансформации, рассмотрены результаты практического внедрения и реализации отдельных этапов и инструментов методологии на действующих промышленных предприятиях металлургической и машиностроительной отрасли, а также сформулированы особенности применения методологии трансформации для конкретного предприятия, показаны направления дальнейшего исследования предмета.

В заключении приведены основные выводы и результаты исследования.

III. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ РАБОТЫ

1. Повышение производительности промышленного предприятия целесообразно осуществлять на основе системного и энтропийного подхода к выявлению причин потерь времени вследствие несогласованности целеполагания компонентов системы управления, что создает основу для определения и описания логической и временной структуры методологии трансформации.

Статистический анализ показал, что причина низкого уровня производительности труда в РФ по сравнению с экономиками G7 в значительной степени связана с существенно большим влиянием нетрудовых факторов на рост производительности труда: эффективность фактора система управления у стран-лидеров по производительности кратно выше, чем в РФ. Было установлено, что между элементами производительности труда на макроуровне, а именно – объемом ВВП, численностью занятых, величиной основных фондов и системой управления (как остаточное значение неустановленной напрямую корреляционно-детерминационной связи между производительностью труда и фондовооруженностью), существует прямая корреляционная связь: в развитых экономиках G7 она выше значения 0,95, а в РФ и развивающихся – 0,9 и ниже.

Проведенный статистический анализ связи фондовооруженности и производительности труда по результатам расчета коэффициента детерминации между ними доказывает, что в высоко развитых экономиках уровень производительности труда практически в полном объеме зависит от затрат капитала, то есть фондовооруженности труда, что означает: СУ в высокоразвитых экономиках наилучшим образом интегрирует организацию работы времени машин и работника как внутри предприятия, так и во

взаимодействии с внешним миром, позволяя максимально полно получать отдачу от вложенного капитала. В экономике РФ и развивающихся экономиках уровень производительности труда на современном этапе не в полном объеме соответствует факторам затрат капитала, что означает: СУ в экономике РФ не позволяет максимально полно получать отдачу от вложенного капитала в производственные мощности. Поскольку макроэкономические параметры являются суммой результата работы отдельных предприятий, создающих добавленную стоимость, дедуктивно сформулирован вывод: система управления на предприятиях РФ требует трансформации с целью роста производительности и благосостояния работников в экономике России.

В силу закона экономии времени предприятие имеет своей целью рост производительности, и как итог – рост доходов собственников и работников. Решение проблемы роста производительности предприятия и увеличения влияния интенсивной составляющей декомпозируется на понимание причин и набора последующих действий менеджмента, которые необходимо реализовать в системе управления с целью минимизации потерь и роста доходности. В силу своей биосоциальности она представляет совокупность компонентов структуры и артефактов поведения работников, связанных набором единства управляющих воздействий со стороны менеджмента для достижения единства целей существования предприятия.

Для снижения непроизводительного времени на основе системного и энтропийного подхода в контексте предмета исследования были определены причины потерь времени, а также синтезированы ответные первичные компоненты системы управления, интегральное воздействие на которые приводит к их снижению. Для решения целевой задачи менеджмента – рост производительности – необходимо выстроить такую систему управления, которая позволит устранить и снизить время потерь путем институционализации требуемых компонентов системы управления как контрмеры на вышеуказанные потери, таблица 1.

Таблица 1 — Компоненты СУ

Компоненты	Описание на основе системного подхода
Диагностика	Для понимания начального состояния системы необходима система сбора и анализа проблем предприятия как внутри, так и во взаимодействии с внешней средой
Видение стратегического развития	Поскольку управление – это целенаправленное действие в отношении предприятия, то, в силу аксиоматического принципа постоянного изменения среды, необходимо понимать направление изменения системы, то есть куда движется система, как предприятие будет устроено и зачем оно будет существовать в будущем
Организационная структура	В силу принципа иерархичности и связанности подсистем внутри системы, необходимо понимать структуру объектов и связей предприятия, с помощью которой оно будет достигать целевого состояния
Матрица полномочий и матрица бизнес-процессов	В силу того, что объекты внутри предприятия обладают связями, необходимо понимать порядок, последовательность и иерархию этих связей и возможности каждого элемента в управлении ресурсами и операциями
Матрица вознаграждения	В силу наличия биологических объектов внутри предприятия (работники) необходимо сосредоточить их действия в нужном направлении путем соразмерного вознаграждения за усилия
Культура организации	В силу биосоциальности работники на предприятии находятся в постоянном взаимодействии друг с другом, при этом именно их реальные действия позволяют изменять предприятие в требуемом направлении, поэтому необходимо формировать новую модель поведения с набором определенных артефактов, которая позволит достигнуть цели
Интеграция	В биосоциальной системе управления предприятия возникает необходимость общей интегральной связи и координации всего процесса менеджмента с целью устранения конфликтов между компонентами

Вышеприведенный анализ, а также теоретические основы гносеологических категорий философии хозяйствования, постнеклассической науки, ноономики и закона экономии времени с учетом биосоциальности производственно-экономических отношений, позволили сформулировать концептуальную экономическую цель прогресса системы управления предприятия – рост экономической производительности в единицу времени при неперенном условии повышения зрелости уровня культуры организации (рисунок 1). Процесс трансформации системы управления представляет интегрированное управляющее поэтапное воздействие на вышеуказанные компоненты с целью роста производительности.

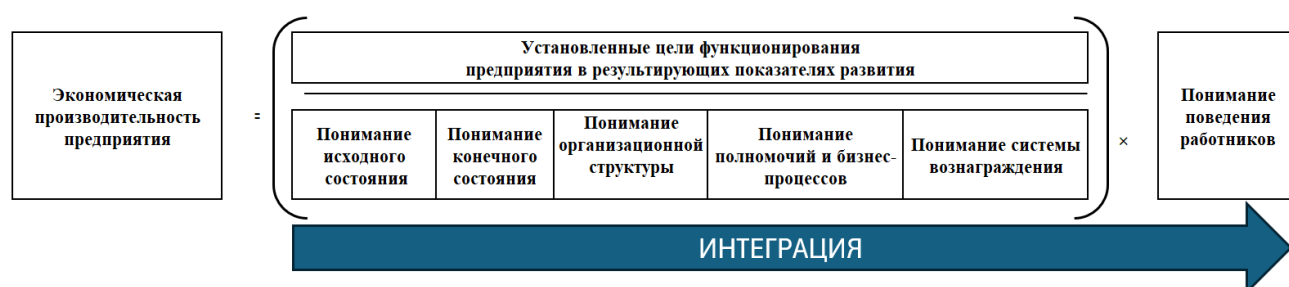


Рисунок 1 — Концептуальная цель системы управления в виде экономической зависимости

Методология трансформации предлагает интегрированный процесс для упорядочивания деятельности менеджмента в целостные последовательные алгоритмы воздействий на компоненты системы управления для достижения ее целей. Она включает разработанные логическую и временную структуры.

Логическая структура определяет методологические рамки трансформации системы управления, включая субъект, объект, предмет, формы, средства, методы и результаты деятельности, как показано в таблице 2, задавая последовательность этапов и полноту для алгоритмов действий менеджмента при трансформации, что представлено в таблице 3.

Таблица 2 – Логическая структура методологии трансформации

Этапы трансформации	Объект	Предмет	Субъект	Форма	Средства	Метод	Результаты
Структурно-системные компоненты	Предприятие или любая декомпозированная вниз структурная общность (например, дирекция, управление, отдел, бригада)	Социально-экономические и связанные с ними управленческие отношения, возникающие в процессе разработки и реализации трансформационных преобразований системы управления предприятиями в условиях постоянных изменений.		Очные сессии интегральной фасилитации		Очные сессии интегральной фасилитации	
Этап 1							
Диагностика			Лидер		Сводная таблица трансформации		Документ "Сводная таблица трансформации"
Этап 2							
Видение стратегического развития					Вспомогательные шаблоны для формирования блоков "Видения стратегического развития"		Документ "Видение стратегического развития"
Этап 3							
Проектирование организационной структуры					Вспомогательные схемы организационной структуры		Документ "Организационная структура"
Этап 4							
Формирование матрицы полномочий и матрицы бизнес-процессов					Вспомогательные схемы матрицы полномочий и матрицы процессов		Документ "Матрицы полномочий и Документ "Матрица бизнес-процессов"
Этап 5							
Создание матрицы вознаграждения			Вспомогательные схемы матрицы вознаграждения	Документ "Матрица вознаграждения"			
Культурно-поведенские компоненты, параллельный этап							
Построение культуры взаимного уважения и доверия (артефакты поведения работников)					Перечни артефактов поведения	Документ "Книга ценностей" и письменно зафиксированные наборы артефактов поведения	

Таблица 3 – Последовательность и этапы трансформации

Структурно-системные компоненты	Обоснование логической последовательности	Культурно-поведенческие компоненты, параллельный этап	Обоснование логической последовательности
Этап 1 Диагностика	Для понимания исходной ситуации в организации и системе управления необходимо ее проанализировать и зафиксировать, условная точка «А»	Построение культуры взаимного уважения и доверия (артефакты поведения работников)	Поскольку осуществление управленческих воздействий в системе управления – это реальные действия руководителей и исполнителей, то их фактическая модель поведения – как они себя ведут на самом деле – во многом определяет реальное изменение структурно-системных компонентов. Воздействие на поведенческие модели лидерства, коммуникаций и исполнения должно быть начато параллельно с другими этапами, становясь фундаментом изменения поведения и, как следствие, роста зрелости культуры взаимного уважения и доверия, формируя устойчивые целевые артефакты поведения работников
Этап 2 Видение стратегического развития	Для начала движения в организации и при трансформации системы ее управления необходимо описать требуемое целевое состояние, условный сектор «Б»		
Этап 3 Проектирование организационной структуры	Для того, чтобы система управления начала трансформироваться исходя из точки «А» и целенаправляясь в сектор «Б» требуется определение четкой системы расстановки объектов и связей между ними, что есть в системе управления – структура ответственности или организационная структура		
Этап 4 Формирование матрицы полномочий и матрицы бизнес-процессов	Организационная структура, как система, в свою очередь требует распределения полномочий по решениям и бизнес-процессам		
Этап 5 Создание матрицы вознаграждения	В системе управления действуют работники-исполнители, которые должны быть вознаграждены (стимулированы и мотивированы) на конкретные действия, необходимые в трансформации для достижения сектора «Б»		

Поскольку в ходе выработки и реализации решений основной задачей является достижение взаимных договоренностей участников трансформации на основе разработанного метода интегральной фасилитации с целью устранения конфликтов, в методологии не предусматривается точная привязанность фаз к календарным срокам их реализации, а определяется только логико-временной последовательностью, которая определяет календарный горизонт трансформации, декомпозируя его на начальную фазу, фазу организации, фазу реализации, фазу рефлексии и перезапуска, представленную на рисунке 2.

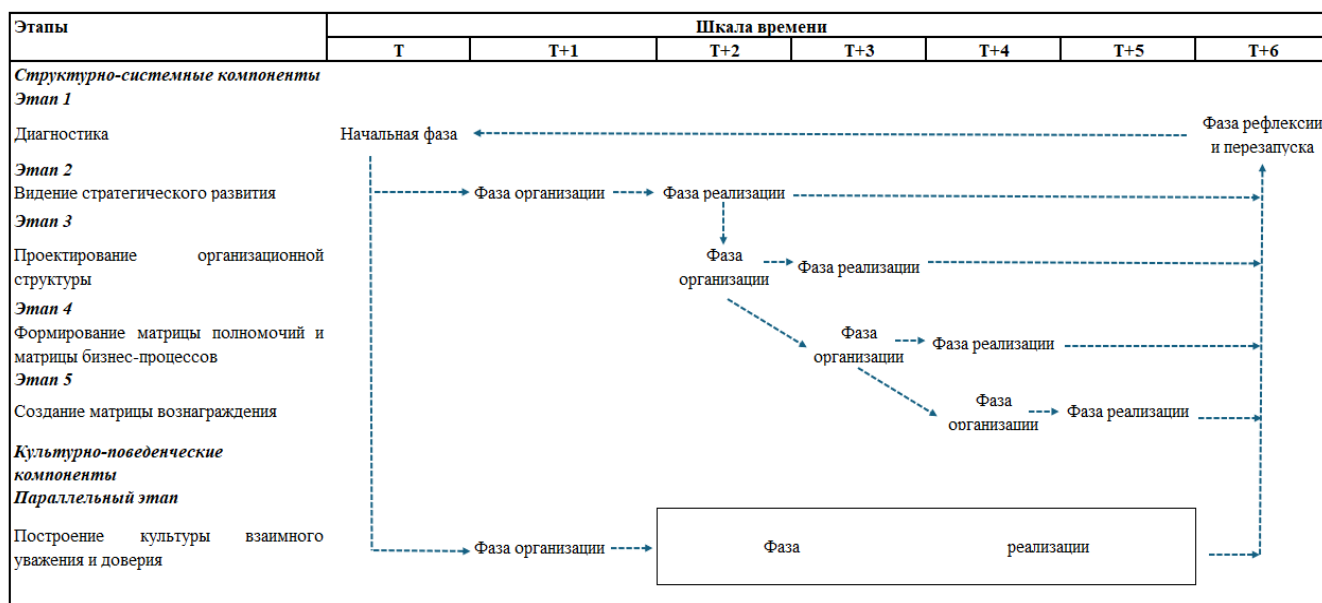


Рисунок 2 — Временная структура методологии

Завершающая фаза рефлексии и перезапуска выступает в качестве катализатора для инициирования нового цикла, начиная с этапа диагностики, что методологически обеспечивает непрерывность процесса управления изменениями. С каждым перезапуском диагностики начинается следующий этап трансформации системы управления, адаптируя ее к постоянным изменениям на новом витке диалектического развития. Это предотвращает стагнацию в фазе посттрансформации, формируя замкнутый постоянно действующий цикл организационного развития. Данный подход подразумевает систематическую интеграцию обратной связи на всех этапах трансформационного цикла, что позволяет не только отслеживать эффективность реализованных изменений, но и оперативно адаптировать компоненты системы управления. Таким образом, на предприятии институционализируется новый процесс —

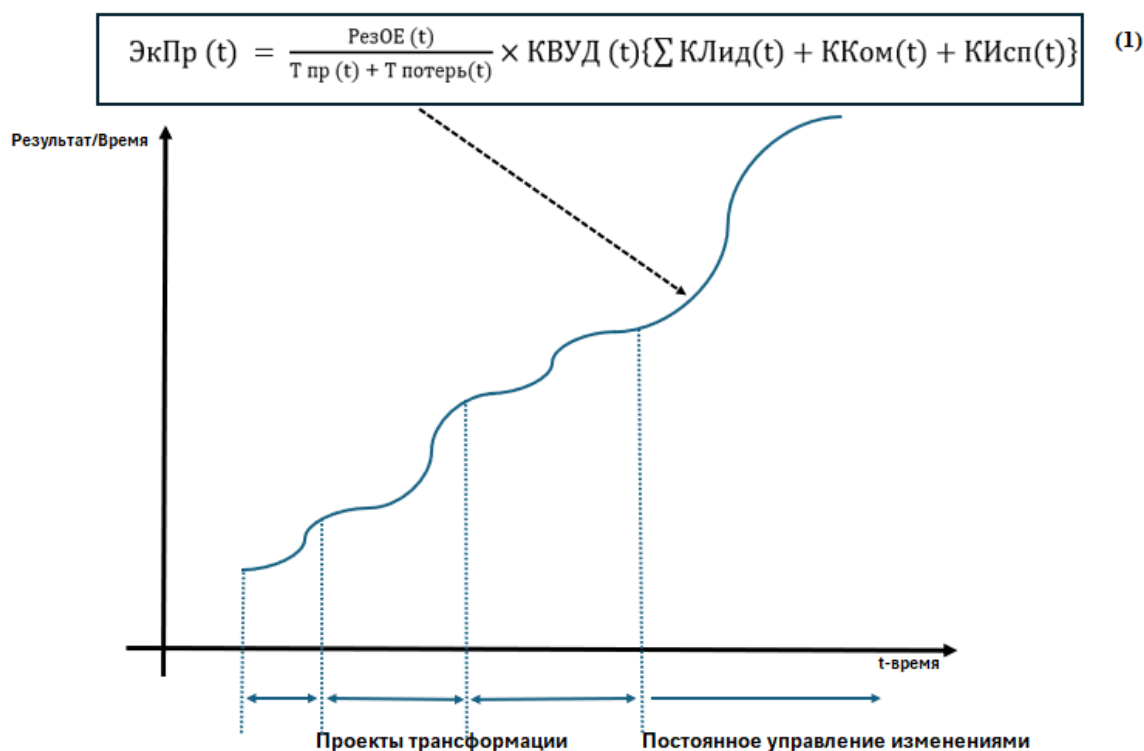
управление трансформацией и организационным развитием, что способствует постоянной адаптации к динамически меняющимся условиям среды.

2. Методология трансформации системы управления должна базироваться на интеграции структурно-системных и культурно-поведенческих компонентов промышленного предприятия, создавая интегральное единство целеполагания трансформационных процессов и этапов, что способствует повышению экономической эффективности и проектированию новой модели поведения в целях стратегической перспективы.

Концептуальные основы, логическая и временная структура методологии трансформации позволили за счет дедукции сформулировать понятие успеха трансформации системы управления организационной единицы, который заключается в росте результата деятельности в единицу времени в условиях совершенствования качества взаимодействия между работниками. В экономических категориях успех трансформации системы управления – рост экономической прибыли в единицу времени в условиях снижения неявных затрат⁴, то есть экономическая производительность, которая представляет собой отношение экономической прибыли к совокупным (экономическим) издержкам с учетом уровня культуры взаимного уважения и доверия.

Экономическая производительность промышленного предприятия представляет собой функцию, зависящую от времени с шестью аргументами, каждый из которых является функцией времени. Используя метод математической абстракции, сформулирована экономико-математическая формула трансформации системы управления предприятия. Функция (1) имеет математический и графически-схематичный вид, представленный на рисунке 3.

⁴ Неявные затраты (внутренние издержки) — это величина потенциальной выгоды, которая была упущена в результате принятия тех или иных управленческих решений в системе управления.



где:

- ЭкПр (t) – экономическая производительность организационной единицы;
- РезОЕ (t) – результативность организационной единицы, система управления которой трансформируется;
- Тпр (t) – время производительное, которое расходуется в организации для получения результата;
- Тпотерь (t) – время непроизводительное;
- КВУД (t) – уровень культуры взаимного уважения и доверия;
 - КЛид (t) – уровень культуры лидерства;
 - ККом (t) – уровень культуры коммуникаций;
 - КИсп (t) – уровень культуры исполнения и измеримости;
 - t – время.

Рисунок 3 — Визуализация функции «Успех трансформации системы управления»

Компоненты, составляющие культуру взаимного уважения и доверия, а именно культура лидерства, культура коммуникаций, культура исполнения и измеримости, в равной степени влияют на суммарное значение культуры, и поэтому имеют одинаковую долю в итоговом значении: от 0 до 0,33. Если на предприятии набор управленческих компонентов и действий, включая лидерство в начинаниях и изменениях, проактивная

коммуникация внутри и вовне системы и исполнение решений при наличии объективной измеримости организованы эффективно, то альтернативные условия функционирования вложенных в предприятие ресурсов в пределе имеют минимальную отдачу. Внутренние издержки в методологии трансформации соотносятся с уровнем культуры взаимного уважения и доверия предприятия, и значение множителя культура взаимного уважения и доверия может находиться в границах условного значения от 0 до 1.

Синтез взаимного уважения и доверия на уровне поведения работников позволяет создать такую форму культурно-поведенческих компонентов взаимодействия внутри коллектива, при которой минимизируются потери времени в процессе выработки и реализации договоренностей, ускоряя рост производительности (рисунок 4). Синергетическое единство многообразия – уважение каждого работника и долгосрочное доверие – рождает иной способ менеджмента, так как существенным образом снижаются внутренние издержки на предприятии и, как следствие, растет экономическая производительность. Трансформация системы управления на ценностях взаимного уважения и доверия сопровождается развитием модели поведения и знаковой системы на предприятии.

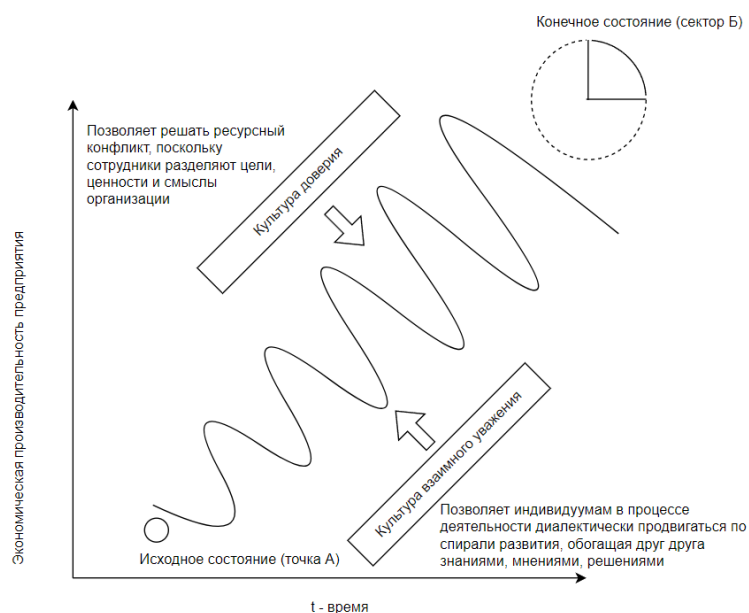


Рисунок 4 — Процесс трансформации системы управления организации в диалектической спирали развития с учетом создания культуры

Разработано определение культуры как набора артефактов поведения, т.е. реального действия работника, отражающего демонстрируемую способность целенаправленно применять его для воздействия на нужные объекты и субъекты предприятия в процессе

их трансформации. Уровень культуры предполагает взаимосвязь между артефактами наблюдаемого поведения сотрудников и уровнем культуры, который растет с увеличением частоты проявления и объективного наблюдения окружающими этих паттернов.

Для каждого артефакта поведения разработана оценочная шкала значений оценки исходя из фактического наблюдения в отношении оцениваемого или совокупности. Интегральная оценка уровня культуры измеряется суммой значений оценок: уровень культуры = $\sum$ значение оценки i -го артефакта поведения. Оценка уровня культуры может быть произведена как на индивидуальном, в отношении конкретного работника, так и на групповом уровне по отношению к организационной единице предприятия. Замер уровня культуры следует проводить в виде анонимного опросника в бумажном или электронном виде с горизонтом замера не чаще одного раза в полгода.

Поскольку уровень культуры взаимного уважения и доверия является интегральным показателем, то каждый из ее составляющих компонентов измеряется следующим образом:

$$\left. \begin{aligned} K_{\text{Лид}} &= \frac{\sum \text{Значение оценки } i\text{-го артефакта культуры лидерства}}{\sum K_{\text{Лид}} + K_{\text{Ком}} + K_{\text{Исп}}}, \\ K_{\text{Ком}} &= \frac{\sum \text{Значение оценки } i\text{-го артефакта культуры коммуникаций}}{\sum K_{\text{Лид}} + K_{\text{Ком}} + K_{\text{Исп}}}, \\ K_{\text{Исп}} &= \frac{\sum \text{Значение оценки } i\text{-го артефакта культуры исполнения}}{\sum K_{\text{Лид}} + K_{\text{Ком}} + K_{\text{Исп}}}, \end{aligned} \right\} (2)$$

Аналитическими математическими методами вычислить функцию успеха трансформации, то есть экономической производительности предприятия, единообразно не представляется возможным в силу многообразия предприятий по отраслям, условиям хозяйствования и т.д. Однако можно применить численные математические методы для конкретного предприятия: при этом необходимо произвести измерение в определенный момент времени каждой из этих функций, в результате чего возможно получить сплайн⁵. Таким образом, экономическая производительность может быть представлена либо в виде суммарного скалярного значения в соответствии с указанной формулой

⁵ Сплайн — гладкая кривая, проходящая через указанные точки или вблизи набора определяющих точек.

экономической производительности (1), либо в виде результирующего вектора в каждый момент времени:

$$\overrightarrow{\text{ЭкПр}} = (\text{РезО}, \text{Тпр}, \text{Тпотерь}, \text{КЛид}, \text{ККом}, \text{КИсп})^t \quad (3)$$

Аналитическими методами при наличии определенного количества измерений возможно приблизить и получить гладкую кусочно-определенную функцию, которая может быть дифференцирована в каждой точке и интегрирована на любом участке времени. Производная по времени этой функции в каждой точке отражает изменение экономической производительности организации, а знак производной показывает ее рост или падение.

Экономическая производительность организационной единицы рассчитывается в единицу времени, поэтому функция успеха трансформации системы управления может быть, как дискретной, так и непрерывной в зависимости от выбранного отрезка времени: в конкретном моменте времени (секунда, минута, час, день и далее) или за смену, день, месяц, квартал и далее.

Методологическая задача трансформации системы управления любой организационной единицы, включая промышленное предприятие, состоит в увеличении экономической производительности в единицу времени за счет:

- снижения непроизводительного времени, Т потерь, расходуемого на систему управления,
- увеличения уровня зрелости культуры взаимного уважения и доверия вплоть до значения 1 – это означает, что альтернативные способы и методы извлечения прибыли в процессе создания добавленной стоимости по эффективности ниже, чем налаженная деятельность, то есть менеджмент в системе управления предприятием организован наилучшим доступным способом как технико-технологически, так и структурно-поведенчески.

Значение производной функции успеха трансформации за определенный период будет показывать как быстро, то есть статистически темп прироста, организационная единица увеличивает производство результата в единицу времени, а интеграл функции от календарной точки начала трансформации до точки ее завершения за период, будет показывать абсолютное значение результата трансформации за календарный период.

Логическая и временная структура методологии и математическая интерпретация экономической производительности создают алгоритмическую основу для воздействия

менеджмента на структурно-системные и культурно-поведенческие компоненты с целью интегрального единства целеполагания СУ, обеспечивая рост экономической производительности с целью увеличения массы прибыли, создавая основу для роста доходов собственника и благосостояния коллектива предприятия.

3. Формирование видения стратегического развития предприятия целесообразно осуществлять на основе принципа клиентоцентричности путем учета потребностей клиентов, уникальных и сильных сторон предприятия, анализа внешней среды, перечня проектов трансформации, а также ценностных ограничений, с целью последующего проектирования организационной структуры предприятия и культурно-поведенческих компонентов, являющихся фундаментом для повышения уровня вознаграждения всего коллектива.

Видение стратегического развития находится в основе построения последующих этапов трансформации, определения организационной структуры, матрицы полномочий, бизнес-процессов, системы вознаграждения, а также декомпозиции планов, приоритетов и распределения ресурсов по вертикали системы управления предприятия, способствуя мотивационному вовлечению сотрудников в реализацию целей трансформации. Он является этапом анализа и оценки ожидаемого вектора результата трансформации (сектор Б согласно концептуальным основам трансформации) и снижения потерь времени в организации, поскольку непонимание и незнание направления движения вызывает разнообразные потери на предприятии. Видение стратегического развития – сводный документ, содержащий синтезированное понимание образа предприятия в начале (точка А) и в конце трансформации (сектор Б), включая результат анализа требований заинтересованных сторон (в том числе клиентов), уникальных и сильных сторон, анализ внешней среды, перечень проектов трансформации, ценностных ограничений модели поведения сотрудников; выработанный в ходе метода интегральной фасилитации командой трансформации (комитетом по трансформации), обладающей объединенными полномочиями, властью, экспертизой.

Выработана и реализована на практике методика подготовки видения стратегического развития, которая является синтезом из семи методических шагов с шаблонами форм для сбора, анализа информации и фиксации целей, задач, ценностей трансформации, как показано на рисунке 5.

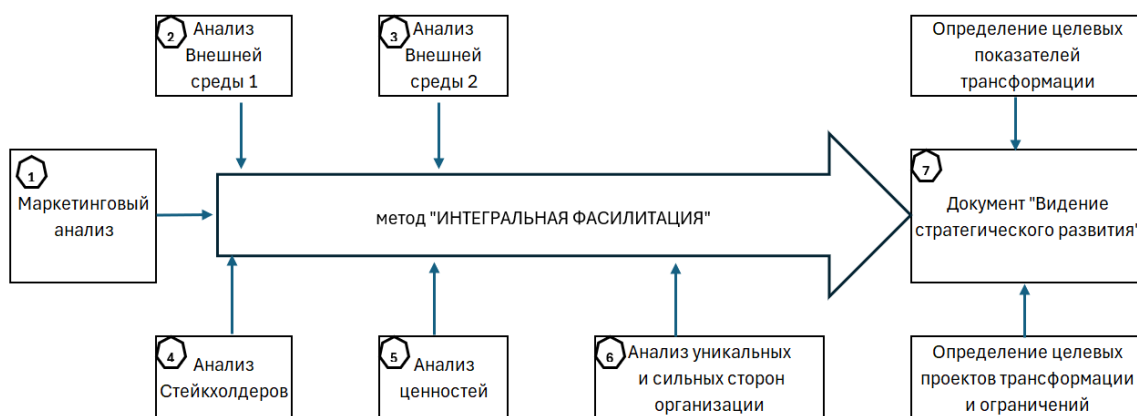


Рисунок 5 — Методика разработки видения стратегического развития

В результате трансформации системы управления предприятие должно быть клиентоцентрично вокруг потребностей клиента на основе разработанной модели этапов зрелости взаимоотношений с клиентами:

- клиентский сервис – как выстроить процессы обслуживания;
- клиентоориентированность – как предугадать потребности клиента;
- клиентоцентричность – как сделать клиента успешным.

Сформулированы целевые принципы клиентоцентричности при трансформации (таблица 4).

Таблица 4 – Принципы клиентоцентричности как основы целевой модели предприятия в результате трансформации

Принцип	Описание
Индивидуальный подход	Предприятия, придерживающиеся клиентоцентричного подхода, стремятся максимально индивидуализировать свое взаимодействие с каждым клиентом, учитывая его уникальные потребности и предпочтения
Обратная связь	Активное использование обратной связи от клиентов для совершенствования продуктов и процессов обслуживания, что включает в себя как прямое общение с клиентами, так и анализ данных о поведении клиентов
Постоянное улучшение	Непрерывное совершенствование своих процессов и предложений на основе постоянного анализа потребностей и предпочтений клиентов с целью роста доходности и снижения издержек
Культура ориентированности на клиента	Создание и поддержание организационной культуры, где каждый работник предприятия понимает свою роль в создании ценности для клиента и ежедневно демонстрирует это артефактами своего поведения

Клиентоцентричность, являясь философией трансформации системы управления предприятия с целью роста экономической производительности, должна стать центральной идеей видения стратегического развития, создавая в ходе трансформации гибкость связей, открытость системы к изменениям и готовность работников инвестировать время и ресурсы в долгосрочные отношения с клиентами, что приведет к созданию значительной добавленной ценности как для клиентов, так и для самой организации по двум факторам:

1. За счет роста количества клиентов.

Прибыль есть результат создания стоимости в процессе деятельности предприятия для клиента – того, кто нуждается в благах, производимых компанией. Очевидно, что чем лучше с точки зрения клиента (дешевле, качественнее, быстрее и др.) предприятие оправдывает добавленную стоимость исходя из объема и глубины потребностей клиента, тем более он готов вознаграждать предприятие за это и, главное, снова возвращаться за новой добавленной стоимостью. При оценке капитализации предприятия экономическая наука опирается на дисконтированную величину *будущих* денежных потоков, то есть в пределе: сколько чистых денежных средств принесут клиенты в бизнес в будущем. Обоснована логика: чем лучше в конкретный момент удовлетворена потребность клиента в самом широком ее понимании, тем с большей вероятностью клиент придет снова и порекомендует предприятие своему окружению, то есть математическое выражение геометрической прогрессии:

$$b_t = q(t) \times b_{t-1} \quad (4)$$

Количество клиентов в текущий момент времени

Количество клиентов в предыдущий момент времени

Значение мультипликатора клиентов (то есть сколько каждый лояльный клиент привел еще клиентов за период времени)

2. За счет роста маржинальности продуктов (рисунок 6).



Рисунок 6 — Рост добавленной стоимости и прибыли по мере трансформации предприятия в клиентоцентричность

В ходе выработки целей трансформации системы управления на этапе Видение стратегического развития важно определить зону создания клиентоцентричной потребности и зону расширения способностей, поскольку именно в них находится наивысшая маржинальность клиентоцентричного сегмента (рисунок 7).



Рисунок 7 — Зоны анализа: клиентские потребности, предприятие и конкуренты (цвета предназначены для сегментации зон)

Необходимо сформулировать ожидаемый результат трансформации исходя из задачи максимизации доходности клиентского сегмента до и после трансформации, что позволит зафиксировать числитель формулы успеха трансформации – результат трансформации. В случае трансформации системы управления всего бизнеса предприятия необходим рост результативности. Следовательно, рассматривая предприятие как клиентоцентричный бизнес, при проектировании видения стратегического развития важно определить целевые клиентоцентричные сегменты,

оцифровать доходность будущих потребностей клиентов, далее сформировать проекты трансформации, которые необходимо реализовать с целью удовлетворения потребностей клиентов, тем самым обеспечив рост производительности.

Сформированное видение стратегического развития, исходя из будущих потребностей клиентов, является основой для последующего проектирования организационной структуры предприятия и культурно-поведенческих компонентов, интегрально объединяя их в единство цели роста производительности на основе клиентоцентричности и создавая фундамент для повышения уровня вознаграждения всего коллектива.

4. Рост производительности за счет воздействия на структурно-системные компоненты системы управления следует осуществлять путем построения горизонтальных связей, сокращения уровней управления и делегирования полномочий работникам путем последовательных этапов проектирования организационной структуры, формирования матрицы полномочий и матрицы бизнес-процессов на основе концепции разделения труда, принципов снижения потерь и основ сигнально-цветового менеджмента.

В условиях постоянных изменений значимыми факторами успеха трансформации становятся скорость и качество реакции промышленных предприятий на внешние и внутренние постоянные изменения, которые во многом определяют экономическую производительность предприятия.

Концепция разделения труда в менеджменте приводит к необходимости, с одной стороны, дробления и сегментирования структуры предприятия на более мелкие и более автономные части, узлы, а с другой – к усилению клиентоцентрично-горизонтальных саморегулирующихся связей между ними. Чем большая гибкость и динамичность требуется от промышленного предприятия, тем более детальное сегментирование требуется при трансформации. Оптимальная экономическая производительность структурно-системных компонентов системы управления достигается при выстроенном потоке узкоспециализированных операций без простоев на каждом этапе создания ценности при условии наличия механизмов для его синхронизации путем централизации управления из одного узла.

Выстраивание горизонтальных динамичных структурно-системных компонентов системы управления задается на этапах трансформации по построению организационной

структуры, формированию матрицы полномочий и матрицы бизнес-процессов с целью созданию непрерывного потока ценности для клиента – от выявления потребности до ее удовлетворения.

Для достижения целей видения стратегического развития организационная структура задает принципиальное описание и условия соотношения, иерархии, взаимодействия в системе управления между организационными уровнями, узлами, предприятия, определяя иерархический порядок, расстановку приоритетов и распределения ресурсов, которые требуются системе управления.

Организационная структура предприятия должна быть основана и ориентирована как клиентоцентричная организация. При ее построении следует использовать основы сигнально-цветового менеджмента – использования различных цветов в компонентах системы управления и на различных этапах трансформации для снижения потерь времени при анализе, систематизации и осуществлении взаимодействий между сотрудниками в ходе деятельности (таблица 5).

Таблица 5 – Основы сигнально-цветового менеджмента для проектирования клиентоцентричной организационной структуры

Цвет-сигнал	Назначение	Пояснение
Зеленый	Для обозначения первичных прибылеобразующих организационных подразделений, которые непосредственно взаимодействуют с клиентами	Центральным организационным подразделением (узлом) в клиентоцентричной организации должны быть прибылеобразующие подразделения, в их управление передается отчет о прибылях и убытках по клиентскому сегменту
Желтый	Для обозначения вторичных прибылеобразующих организационных подразделений, которые непосредственно не взаимодействуют с клиентами, однако являются теми, в которых производится товар, работа, услуга	Подразделения в организационной структуре, производящие товары, выполняющие работы, оказывающие услуги, то есть продуктовые подразделения, в их управление передается отчет о прибылях и убытках по продуктам
Синий	Внутренние общие сервисы, которые производят (оказывают) услуги или работы, затраты которых распределяются на организационные единицы-заказчики товаров, работ, услуг внутри организации (внутренние клиенты)	Вспомогательные подразделения, деятельность которых используется многими подразделениями, и существует возможность и рациональная необходимость перераспределения централизованных ресурсов «синих» на организационные единицы – потребители (зеленые, желтые, красные)
Красный	Внутренние общие сервисы, которые не распределяются на другие организационные единицы	Административно-вспомогательные и контрольные подразделения, например дирекция по безопасности, служба аудита
Черный	Вмененные затраты от верхнего уровня управления	Затраты, которые декомпозированы «сверху» в отсутствии воли данного уровня управления, например, затраты от управляющих компаний, которые распределены на предприятия

При создании структурных подразделений учитывается тот факт, что при их образовании и дальнейшем функционировании должны быть реализованы условия прибылеобразования и сервисного обслуживания с точной направленностью деятельности на клиентоцентричность горизонтальных связей с закреплением ответственности конкретного подразделения за прибыль («зеленые» и «желтые») или уровень внутреннего сервиса («синие» и «красные»).

В случае нарушенной последовательности формирования организационной структуры стратегия клиентоцентричности и прибылеобразования не может быть реализована. Поэтому рекомендуемой при трансформации является организационная структура, которая акцентирует внимание, в первую очередь, на увеличении составляющей прибылеобразования в следующей логике:

- увеличение числа «зеленых подразделений»;
- увеличение числа «желтых подразделений»;
- снижение числа «синих подразделений» внутри периметра управления предприятия;
- снижение числа «красных подразделений» и «черных затрат».

Сигнально-цветовой принцип построения клиентоцентричной организационной структуры при трансформации снижает уровень конфликтности (внутренней энтропии) на предприятии, а, следовательно, потерь времени (знаменатель формулы (1)), реализуя задачу долгосрочной заинтересованности в реализации видения стратегического развития трансформации, в части роста прибыльности как по клиентским сегментам (зеленые организационные единицы), так и по продуктовым сегментам (желтые организационные единицы). Одновременно необходимо исключить двойную ответственность за получение единицы прибыли, и установить персональную ответственность за каждую единицу прибыли в отношении многое ко многому (рисунок 8).

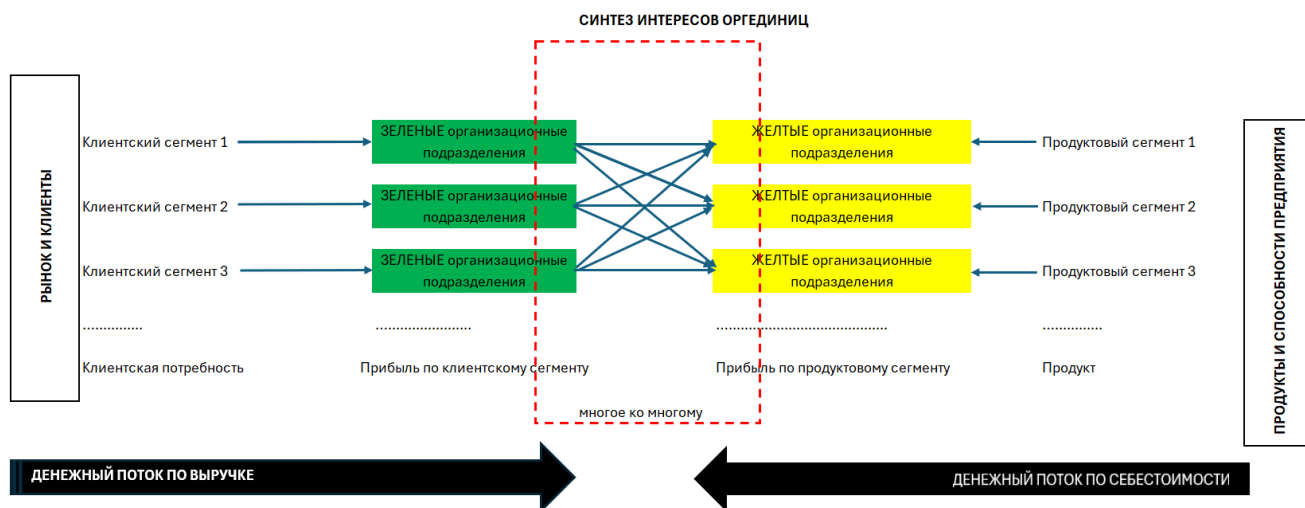


Рисунок 8 — Построение клиентоцентричной организационной структуры на основе сигнально-цветового менеджмента

В ходе трансформации системы управления после завершения этапов Организационная структура и Матрица полномочий, которые создают основу распределения ответственности в системе управления, методологически верным этапом является Матрица бизнес-процессов. Центральная задача трансформации системы управления на этапе ее разработки – это снижение потерь времени за счет разделения труда (рисунок 9).



Рисунок 9 — Бизнес-процессы в триаде вопросов трансформации СУ

Разделение труда на предприятии определяется дроблением потоков создания ценности на процессы и функции, а его уровень зависит от количества сотрудников. Для

совершенствования процесса разделения труда необходимы синхронизация и согласование его элементов между собой, что обеспечивается развитием сквозных процессов управления, включающих нормирование исполнения заказов, перепланирование потока создания ценности, учет и контроль за исполнением заданий, коррекцию отклонений. Уровень разделения труда, качество стандартизации и автоматизации процессов в потоке создания ценности определяет рост экономической производительности, позволяя выстроить работу персонала в потоке операций без простоев и потерь, что ведет к максимальной загрузке ресурсов. В долгосрочной перспективе механизация и автоматизация такого труда приводят к сокращению персонала на предприятии, включая автономизацию и переориентацию сотрудников на интеллектуальную работу.

Повышение экономической производительности на этапе матрицы бизнес-процессов заключается в реализации трех разработанных принципов снижения потерь: углубление разделения труда, его синхронизация и автономизация (рисунок 10).



Рисунок 10 — Принципы снижения потерь

Для данного этапа разработана пятиэтапная методика выделения бизнес-процессов и создания матрицы бизнес-процессов, состоящая из комплекса алгоритмических мероприятий по изменению процессов, подходов к работе сотрудников и организационному дизайну процессов промышленного предприятия, что представлено на рисунке 11.



Рисунок 11 — Методика формирования матрицы бизнес-процессов

Разработана целевая формула принципа снижения потерь времени функционирования основных, вспомогательных и управленческих процессов на промышленном предприятии при трансформации системы управления, которая рекомендована к применению на этапах Проектирование организационной структуры, Формирование матрицы полномочий и матрицы бизнес-процессов, имеющая следующее математическое представление в стоимостном выражении в единицу времени:

$$\left\{ \begin{array}{l} R_T^{\text{тр}} = \frac{P_p^6}{T^6} \cdot \left[\frac{V_p^{\text{пл}}/T_{\text{упр}}^{\text{пл}}}{V_p^6/T^6} : \frac{T_{\text{всп}}^{\text{пл}}}{T_{\text{осн}}^{\text{пл}}} \right] \\ R_T^{\text{тр}} \rightarrow \max \end{array} \right. \quad (5), \text{ где:}$$

$R_T^{\text{тр}}$ — производительность работы промышленного предприятия во времени при трансформации системы управления (в плановом периоде);

P_p^6 — прибыль предприятия в базисном периоде (без проведения трансформации системы управления);

T^6 — время полезной работы предприятия в базисном периоде (без проведения трансформации системы управления);

$\frac{P_p^6}{T^6}$ — производительность работы предприятия во времени в базисном периоде;

$\frac{B_p^{пл}}{T_{упр}^{пл}} = k_B^{пл}$ – эффективность затрат (коэффициент эффективности затрат) на управленческих процессах в плановом периоде;

$\frac{B_p^б}{T_{упр}^б} = k_B^б$ – эффективность затрат (коэффициент эффективности затрат) на управленческих процессах в базисном периоде;

$B_p^б, B_p^{пл}$ – выручка от реализации продукции предприятия соответственно в базисном и плановом периодах,

$T_{упр}^б, T_{упр}^{пл}$ – затраты полезного времени на управленческих процессах соответственно в базисном и плановом периодах;

$\frac{k_B^{пл}}{k_B^б} = k_B^`$ – коэффициент роста эффективности затрат на управленческих процессах в плановом периоде;

$\frac{T_{всп}^{пл}}{T_{осн}^{пл}} = k_{всп/осн}^{пл}$ – доля (коэффициент) затрат полезного времени на вспомогательных процессах в затратах полезного времени на основных процессах;

$T_{осн}^{пл}, T_{всп}^{пл}$ – затраты полезного времени на основных, вспомогательных процессах в плановом периоде.

5. Реализацию методологии трансформации системы управления целесообразно осуществлять на основе алгоритма моделирования с целью достижения интегрального единства целеполагания компонентов системы управления конкретного предприятия с учетом его особенностей, что позволит обеспечить повышение уровня экономической производительности промышленного предприятия и рост благосостояния коллектива.

Визуализированная логика проведенного исследования представлена на рисунке 12.

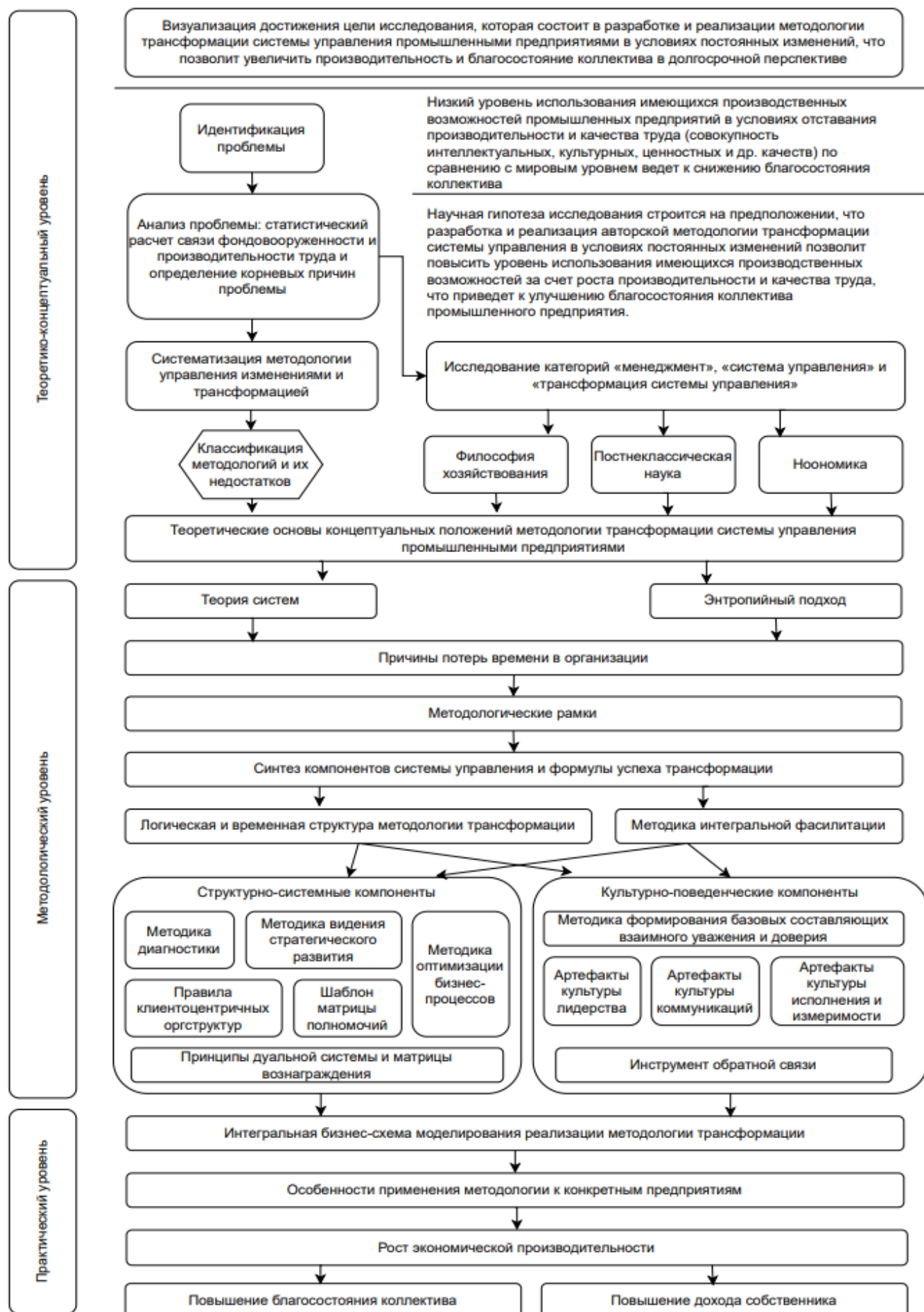


Рисунок 12 — Визуализация логики исследования

Проведение трансформации системы управления промышленными предприятиями должно производиться на основе алгоритма интегральной бизнес-схемы для моделирования ее реализации (рисунок 13), что позволяет самостоятельно осуществлять этапы методологии, создавая единство целеполагания компонентов системы управления конкретного предприятия, приводя к росту экономической производительности, что дает основу роста дохода собственников и коллектива. Критически важно обладать в структуре проектного офиса трансформации компетенциями интегральной фасилитации как основного метода командной работы и преобразования конфликтов в энергию изменений в целях видения стратегического развития.

При реализации трансформации системы управления предприятия важно учитывать особенности применения методологии для конкретного предприятия, а именно: методология основывается на уровне и качестве технологии, существующей на предприятии в момент начала трансформации; методология требует адаптации при использовании ее в предбанкротной фазе, этапах острых конфликтных ситуаций; метод интегральной фасилитации требует значительного календарного времени на выработку решений, что может приводить к потере динамики трансформации, однако позволяет вырабатывать значительно лучшие, разделяемые командами трансформации, решения; при пересмотре организационной структуры и матрицы бизнес-процессов могут потребоваться дополнительные затраты на изменения информационных систем; при внедрении этапа «Создание матрицы вознаграждения» действия менеджмента должны быть адаптированы к требованиям трудового законодательства, поэтому необходимо соотносить решения и законодательные аспекты; методология требует ряда условий оснащения помещений для командной работы, что может вызвать дополнительные затраты на их переоборудование (наличие столов, проектора и экрана, флипчартов и др.); требуется адаптация финансовой модели в связи с переходом на клиентоцентричные организационные структуры и сигнально-цветовой менеджмент по принципу клиент-поставщик; в рамках этапа «Построение культуры взаимного уважения и доверия» ключевая роль отводится новой модели поведения, которая определяется многими факторами, однако основным ее ориентиром становится первое лицо предприятия – следовательно, если первое лицо артефактами своего поведения не поддерживает ценностно-поведенческие договоренности, достижение требуемой модели поведения у работников в ходе трансформации может стать невозможным.

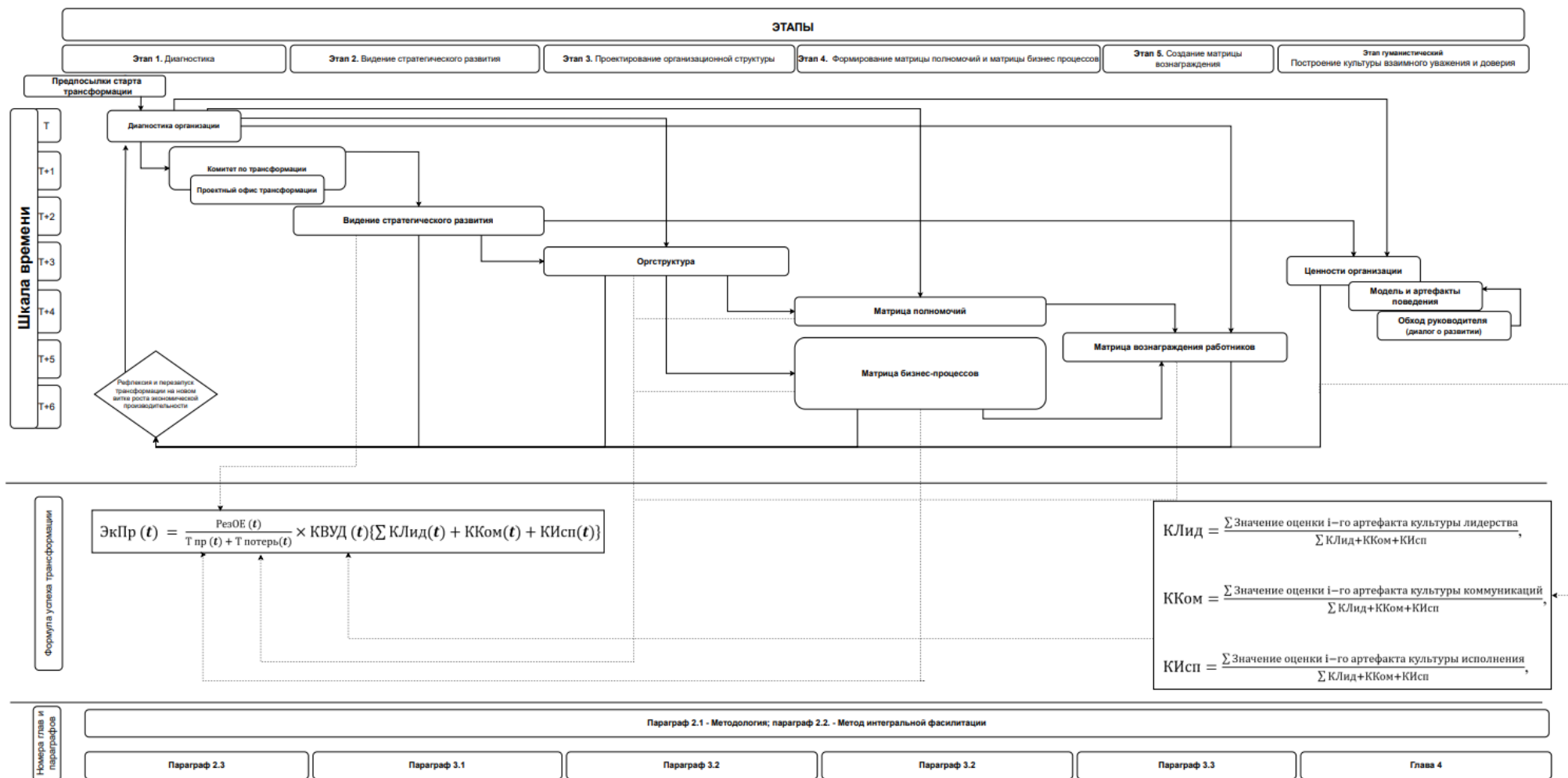


Рисунок 13 — Краткая интегральная бизнес-схема моделирования трансформации системы управления

Реализация методологии трансформации системы управления многократно успешно апробирована на российских промышленных предприятиях, а также на предприятиях Республики Узбекистан в рамках проектов управленческого консалтинга. Эффекты от реализации проектов на основании актов внедрения и опубликованных результатов в научных изданиях отражены в таблице 6.

Таблица 6 – Эффекты от реализации проектов трансформации системы управления на предприятиях внедрения

Предприятие	ИНН	Показатель	Изменение	
			Вид эффекта	Численное значение или динамика значения
Концерн Калашников	1832090230	Производительность труда работников, занятых на производстве гражданской продукции	фактический	рост
		Вовлеченность персонала, работающих на производстве гражданской продукции	фактический	рост
Криогенмаш	5001000066	Производительность труда	ожидаемый	15% за период
		Срок реализации проектов	ожидаемый	рост
		Внутреннее время компании на разработку и реализацию проектов	ожидаемый	рост
Объединенная металлургическая компания-ИТ	5247051889	Вовлеченность персонала	фактический	30% за период
		Производительность труда	фактический	20% за период
		Идеи по развитию	фактический	25% за период
Объединенная металлургическая компания-ЦЕС	7709931502	Вовлеченность персонала	фактический	рост
		Производительность труда	фактический	25% за период
		Идеи по развитию	фактический	рост
Челябинский трубопрокатный завод	74490067300	Выручка	фактический	7,50%
		Производительность труда	фактический	2%
Штурман РУС	9725073980	Выручка по целевым сегментам	фактический	3% в год
		Производительность труда	ожидаемый	3% в год
VV Group	4706061740	Доли рынка	фактический	2% в год
		Маржинальность сегмента рынка	фактический	2% в год
		Производительность труда	фактический	10% за период
Управление транспортными активами	7736583259	Срок реализации проектов	фактический	существенное сокращение
		Внутреннее время компании на разработку и реализацию проектов	фактический	существенное сокращение
		Качество документов стратегического управления	фактический	повышение
УРАЛХИМ филиал ОЦО	7703647595	Вовлеченность персонала	фактический	рост
		Производительность труда	фактический	рост
Expera Digital IT Consulting	Узбекистан	Экономическая производительность бизнеса	ожидаемый	50% за три года

IV. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Результаты исследования позволили достичь цели и решить научную проблему роста уровня использования имеющихся производственных возможностей промышленных предприятий, роста производительности и качества труда (совокупность интеллектуальных, культурных, ценностных и др. качеств) путем разработки и реализации методологии трансформации системы управления промышленными предприятиями, которая имеет важное социально-экономическое и хозяйственное значение.

Наиболее значимые научно-теоретические и методические результаты исследования, полученные лично автором, состоят в следующем.

Проведенное исследование позволило полностью решить задачи и достичь его цель, в результате чего разработана и реализована методология трансформации системы управления, позволяющая повысить результативность работы промышленного предприятия и улучшить основные показатели его функционирования в условиях постоянных изменений. Получены следующие результаты.

1. Теоретически обоснованы концептуальные положения управления трансформацией системы управления промышленными предприятиями в условиях постоянных изменений на основе идеи менеджмента как процесса постоянного управления изменениями, продолжающего российские мировоззренческие традиции философии хозяйствования, постнеклассической науки и ноономики.

2. Разработаны ключевые принципы и методология трансформации системы управления промышленными предприятиями путем интеграции основных составляющих преобразований «успех = результат/время×культура» и создания единства целеполагания структурно-системных и культурно-поведенческих компонентов системы управления.

3. Созданы действенные прикладные инструменты интегральной фасилитации для управления и разрешения конфликтов и конструктивных противоречий в процессе трансформации.

4. Созданы методики и инструменты трансформации структурно-системной компоненты системы управления промышленного предприятия, методики диагностики, формирования параметров видения стратегического развития в период трансформации; разработаны правила построения клиентоцентричных организационных структур; методика оптимизации бизнес-процессов и шаблон матрицы полномочий управления

предприятием на основе положений мотивационного менеджмента; разработаны подходы к построению дуальной системы и матрицы вознаграждения работников.

5. Разработаны подходы и инструментарий трансформации культурно-поведенческих компонентов на основе построения культуры взаимного уважения и доверия на базе функционирования системы ценностей промышленного предприятия, включая методику внедрения культуры на основе разработки ценностей и набора артефактов требуемой поведенческой модели.

6. Предложен алгоритм для реализации методологии трансформации системы управления в условиях постоянных изменений с учетом особенностей его применения на конкретном промышленном предприятии. Проведена апробация на примере металлургических и машиностроительных предприятий. На основе разработки и реализации методологии трансформации СУ предложены направления дальнейших изысканий разработок в области предмета исследования.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК РФ

1. Митенков, А.В. Анализ категорий «менеджмент», «система управления» и «трансформация системы управления» в контексте философии хозяйствования, постнеклассической науки и ноономики. Часть 1 / А.В. Митенков. – Текст : электронный // Вестник Евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 1. – URL: <https://esj.today/PDF/49ECVN124.pdf>.

2. Митенков, А.В. Анализ категорий «менеджмент», «система управления» и «трансформация системы управления» в контексте философии хозяйствования, постнеклассической науки и ноономики. Часть 2 / А.В. Митенков. – Текст : электронный // Вестник Евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 2. – URL: <https://esj.today/PDF/09ECVN224.pdf>.

3. Митенков, А.В. Инсайты концепций трансформации служб управления персоналом в BANI-мире / А.В. Митенков. – Текст : электронный // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № 3. – С. 1-16. – URL: <https://esj.today/PDF/27ECVN323.pdf>.

4. Митенков, А.В. К вопросу методологии управления трансформациями: модель Синго. – Текст : непосредственный // Вестник Удмуртского Университета. Серия Экономика и право. – 2024. – Т. 34, вып. 4. – С. 652-660.

5. Митенков, А.В. Концепция, методология и инструменты трансформации целеполагания и мотивации персонала IT-компании / А.В. Митенков. – Текст : непосредственный // Экономика. Информатика. – 2023. – № 50 (3). – С. 569-585.

6. Митенков, А.В. Концептуальные подходы к трансформации системы мотивации на металлургическом предприятии / А.В. Митенков, И.В. Тихонова-

Быкодорова. – Текст : непосредственный // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2023. – Т. 33, № 3. – С. 437-446.

7. Митенков, А.В. Концепция и инструменты фасилитации для управления конфликтными противоречиями заинтересованных сторон при трансформации систем управления / А.В. Митенков. – Текст : непосредственный // Экономика. Информатика. – 2024. – Т. 51. – № 2. – С.330-343.

8. Митенков, А.В. Концепция построения системы вознаграждения работников при трансформации системы управления организацией / А.В. Митенков. – Текст : непосредственный // KANT. – 2024. – №2 (50). – С. 90-99.

9. Митенков, А.В. «Культура взаимного уважения и доверия»: понятие, роль и значение при трансформации системы управления организацией (часть 1) / А.В. Митенков. – Текст : электронный // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 3. – URL: <https://esj.today/65ECVN324.html> (дата обращения: 25.07.2024).

10. Митенков, А.В. «Культура взаимного уважения и доверия»: понятие, роль и значение при трансформации системы управления организацией (часть 2) / А.В. Митенков. – Текст : электронный // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 4. – URL: <https://esj.today/02ECVN424.html> (дата обращения: 25.08.2024).

11. Митенков, А.В. Методология формирования и внедрения культуры коммуникаций при трансформации системы управления / А.В. Митенков. – Текст : непосредственный // BENEFICIUM. – 2024. – № 1(50). – С. 99-108.

12. Митенков, А.В. Обход управляющего директора как инструмент трансформации системы управления / А.В. Митенков, С.Н. Турусов. – Текст : непосредственный // Менеджмент в России и за рубежом. – 2024. – № 2. – С. 68-77.

13. Митенков, А.В. Подходы к трансформации вовлеченности сотрудников ИТ-компании через цифровые инструменты геймификации / А.В. Митенков. – Текст : непосредственный // Менеджмент в России и за рубежом. – 2023. – № 6. – С. 87-95.

14. Митенков, А.В. Рождение метавселенной и предпосылки трансформации управления в организации: эко аспект. / А.В. Митенков. – Текст : непосредственный // Менеджмент в России и за рубежом. – 2024. – № 4. – С. 56-62.

15. Митенков, А.В. Теория управления конфликтными противоречиями заинтересованных сторон при трансформации систем управления / А.В. Митенков. – Текст : непосредственный // Экономика. Информатика. – 2024. – Т. 51, №1. – С. 70-82.

16. Митенков, А.В. Трансформация концептуальных подходов к оценке взаимодействия субъектов хозяйствования в парадигме «Структура-поведение-результативность» при анализе рынков / А.В. Митенков, В.В. Чупахин. – Текст : непосредственный // Экономика промышленности. – 2023. – Т 16, № 4. – С.372-380.

17. Митенков, А.В. Трансформация ценностей работников промышленного предприятия на основе Модели Шинго / А.В. Митенков, И.В. Тихонова-Быкодорова. – Текст : непосредственный // Экономика промышленности. – 2023. – №1. – С. 105-117.

18. Митенков, А.В. Эволюция инновационных экосистем и трансформация бизнеса / А.В. Митенков, Е.Н. Елисеева. – Текст : непосредственный // Вестник Южно-Российского государственного технического университета. Серия: Социально-экономические науки. – 2024. – Т. 17, № 2. – С. 154–165.

Публикации в изданиях, индексируемых в международной базе данных Scopus

19. Митенков, А.В. Методика трансформации кадрового потенциала научно-исследовательского института машиностроительного предприятия / А.В. Митенков, И.В. Тихонова-Быкодорова. – Текст : непосредственный // Организационная психология. – 2023. – Т. 13, № 2. – С. 139-157.

20. Mitenkov, A.V. Conceptualisation of measurability indicators of market actors' interactions for sustainable development / A.V. Mitenkov, V.V. Chupakhin // International Scientific Conference on Biotechnology and Food Technology. – 2023. – Vol. 460, № 02007. – P. 6.

Монография

21. Митенков, А.В. Эволюционный путь развития ОЦО – «домашний» аутсорсинг сервисных функций в группе компаний ОМК / А. В. Митенков. – Текст : непосредственный // Общие Центры Обслуживания. Опыт. Практика. Тренды / J. Francoise, A. Kris. – Paris : BearingPoint France, 2009. – С. 53-59.

Статьи в научных и практикоориентированных журналах, сборниках научных трудов конференций, индексируемых в РИНЦ

22. Митенков, А.В. Актуальные проекты с очевидным экономическим эффектом / А.В. Митенков. – Текст : непосредственный // ОМК-Команда. – 2013. – №4. С.32-33.

23. Митенков, А.В. Инструментарий трансформации модели поведения в организации (тезисы) / А.В. Митенков. – Текст : непосредственный // Стратегические векторы развития и сохранения человеческого капитала в условиях новых вызовов и угроз : Материалы Республиканского научного семинара. Донецкий национальный университет (Донецк). – Донецк : [Донец. нац. ун-т], 2023. – С. 167-172.

24. Митенков, А.В. ИТ-эффекты закончились, пора менять бизнес / А.В. Митенков. – Текст : электронный // Директор информационной службы : [сайт]. – 2017. – URL: <https://cio.osp.ru/articles/250717-ОМК-IT-effekty-zakonchilis-pora-menyat-biznes?ysclid=lwj881c2j2214014578> (дата обращения 20.05.2024).

25. Митенков, А.В. Как оценить корпоративный сервис / А. В. Митенков. – Текст : непосредственный // ОМК-Команда. – 2015. – № 1. – [С.22-23].

26. Митенков, А.В. Конфликт восприятия реальности при трансформации систем управления / А.В. Митенков. – Текст : непосредственный // Психология личности в трансформирующемся мире: воспитание, развитие, социализация: Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Калуга, 26–27 мая 2023 года / под ред. И.П. Краснощеченко, И.И. Пацакула. – Калуга: ФГБОУ ВО Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского. – 2023. – С. 285-289.

27. Митенков, А.В. Конфликт стилей лидеров при трансформации систем управления : (тезисы) / А.В. Митенков. – Текст : непосредственный // Коммуникации. Общество. Духовность – 2023 : к Году педагога и наставника : Материалы XXIII Международной научно-практической конференции / ответственный редактор Крестовских Т. С. – Ухта : Изд-во УГТУ, 2023. – С. 333-336.
28. Митенков, А.В. Общие сервисы Холдинга: трансформация через эволюцию / А.В. Митенков. – Текст : непосредственный // Общие Центры обслуживания. Построение процессов и систем в мировых лидерах. – М., 2009. – С. 53-59.
29. Митенков, А.В. Рождение понятий «организационная терапия» и «симбергетическая организация» в философии хозяйствования / А.В. Митенков. – Текст : непосредственный // Современная социальная философия и перспективы обществознания: Материалы Всероссийской научной конференции, Екатеринбург 29-30 июня 2023 г. : к 80-летию профессора В. Е. Кемерова / под общей редакцией Д.А. Томильцевой. – Екатеринбург: Деловая книга, 2024. – С. 93-98.
30. Митенков, А.В. Стратегия устойчивого развития: в поиске трансформации подходов / А.В. Митенков. – Текст : непосредственный // Теория и практика стратегирования: сб. избранных научных статей и материалов VI Международной научно-практической конференции, Москва, 06 марта 2023 года. – С. 16-20.
31. Митенков, А.В. Теоретические и методологические основы управления конфликтами в трансформациях систем управления / А.В. Митенков. – Текст : непосредственный // Современные социальные процессы в контексте глобализации: Сборник материалов V Международной научно-практической конференции, 12 мая 2023 г. – Краснодар: ФГБОУ ВО «КубГТУ». – 2023. – С. 280-286.
32. Митенков, А.В. Трансформация ИТ / А.В. Митенков. – Текст : непосредственный // ОМК-Команда. – 2013. – № 1. – С. 36-37.
33. Митенков, А.В. Трансформация модели лидерства в мире устойчивого развития / А.В. Митенков. – Текст : непосредственный // Актуальные вопросы современной науки. Сборник научных статей Всероссийской с международным участием междисциплинарной научно-практической конференции. Самара. – 2023. – С. 98-103.
34. Митенков, А.В. Трансформация подходов к проектированию продукта с позиций устойчивого развития в экономике замкнутого цикла / А.В. Митенков. – Текст : непосредственный // Проблемы и перспективы развития научно-технологического пространства: материалы VII международной научной интернет-конференции, Вологда, 21–23 июня 2023 г. – Вологда: ВолНЦ РАН. – 2023. – С. 494 - 499.