

Министерство образования и науки
Донецкой Народной Республики
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Донецкая академия управления и государственной службы
при Главе Донецкой Народной Республики»

На правах рукописи



Козлов Владислав Сергеевич

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ
ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ
СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями, комплексами)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Донецк – 2021

Работа выполнена в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики», г. Донецк.

Научный консультант: **Ободец Роман Васильевич**
доктор экономических наук, доцент

Официальные оппоненты: **Ващенко Наталья Валерьевна**,
доктор экономических наук, доцент,
Государственная организация высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», профессор кафедры экономики предприятия

Тисунова Виктория Николаевна,
доктор экономических наук, профессор,
Государственное образовательное учреждение высшего образования Луганской Народной Республики «Луганский государственный университет имени Владимира Даля», заведующий кафедрой менеджмента и экономической безопасности

Хромов Николай Иванович,
доктор экономических наук, доцент,
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет», профессор кафедры национальной и региональной экономики

Ведущая организация: Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «**Донбасская национальная академия строительства и архитектуры**»

Защита состоится «17» сентября 2021 года в 10.00 часов на заседании диссертационного совета Д 01.001.01 при Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» по адресу: 83015, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163а, к. 205. Тел. факс: +38(062) 305-45-36, e-mail: d_01.001.01@donampa.ru.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» по адресу: 83015, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163а, к. 406 (<http://donampa.ru/>).

Автореферат разослан «__» _____ 2021 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 01.001.01,
канд. гос. упр., доцент



А.В. Кретьова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Современный этап развития общества отличается активными процессами трансформации основных элементов системы управления организацией. Организационная структура управления, методы, технологии и процессы управления организацией становятся ориентирами на изменение всей системы управления. При этом в условиях происходящих во внешней среде быстрых изменений возрастает необходимость решения задач адаптации к условиям современных вызовов. Решение их возможно при наличии необходимых знаний и достаточной степени квалификации, чтобы избежать кризисных ситуаций в самой организации, возникающих от непонимания тех или иных конкретных механизмов и инструментов, государственного регулирования, которые используются в современном управлении (дополнительное образование, привлечение внешних экспертов на основе аутсорсинга) в данный момент, от чего напрямую зависит эффективность и, в перспективе, реализация таких количественных и качественных экономических показателей, как коммерциализация и трансфер технологий, объёмы привлечённых инвестиций, бюджетные поступления, создание новых рабочих мест. Для реализации государственной экономической политики решение этих и других проблемных вопросов деятельности организаций требует, прежде всего, упорядоченной системы действий на уровне государства в законодательно установленных формах для достижения баланса между государственными и частными интересами в экономике.

Современное состояние Донецкой Народной Республики, а также сложившаяся политическая, экологическая и экономическая ситуация, требует усовершенствования различных аспектов государственного регулирования хозяйственной деятельности, и касается это, в первую очередь, таких отраслей, как транспортная и образовательная в силу того, что транспортный сектор экономики является связующим звеном во всем народном хозяйстве. Миссией в экономике государства сферы образования является постоянное обновление знаний, самообучение и вытекающие из этого возможности формирования процессов управления на высоком научно-методологическом уровне, с последующим синергетическим эффектом.

Вызванные объективными причинами деформации в управлении отраслями экономики в Донецкой Народной Республике в целом и, в частности, в деятельности организаций образовательной сферы, на предприятиях транспортной отрасли (ведь именно транспорт оказался наиболее подверженным происходящим в Донецкой Народной Республике событиям), резкое сокращение объёмов перемещения товаров и физических лиц, вплоть до остановки целых промышленно-производственных комплексов, требуют поиска путей выхода из сложившейся ситуации для обеспечения реализации государственной экономической политики, а именно внедрения синергетической методологии. Разработка теоретико-методологических основ формирования процессов управления в условиях современных вызовов

позволит решить проблемы деятельности в организациях, что определило актуальность диссертации.

Степень разработанности темы исследования. Процессный подход и формирование процессов управления рассматривались в работах зарубежных учёных, таких как В. Вильсон, Э. Далшир, Т. Гэблер, Г. Саймон, Л. Уайт, А. Файоль. Отечественные учёные М.Л. Братковский, Г.К. Губерная, В.Н. Гончаров, В.В. Дорофиенко, В.Г. Елиферов, М.Ф. Иванов, Т.Л. Иванова, О.В. Кольцова, М.А. Пономарёв, П.О. Селиверстова, Р.В. Ободец, А.Е. Усков, Н.И. Хромов также изучали процессы управления с учётом специфики развития экономики Российской Федерации и Донецкой Народной Республики.

Общие теоретические проблемы осуществления хозяйственной деятельности в условиях кризиса изучали как российские, так и зарубежные учёные: Ю.Е. Горбач, В.А. Журавлёв, Т.Ю. Зайцева, С.М. Козлов, Е.А. Павлышина, А.В. Родионов, В.Д. Самойлов, В.А. Сааджан, А.Н. Суетин, А.И. Ульяновский.

Тенденции, особенности и условия развития интеграционных процессов субъектов экономической деятельности и государственных механизмов регулирования развития предприятий транспортной отрасли и сферы дополнительного образования широко раскрыты в трудах М.В. Беликовой, А.В. Вериги, А.М. Волкова, Т.П. Воробьёва, А.В. Золотарёвой, А.М. Ишкова, Л.Л. Калиниченко, В.В. Кудрявцева, П.В. Куренкова, Н.А. Клычева, В.А. Макеева, В.Н. Тисуновой, Е.Ю. Трифионовой, В.В. Хоменко, Е.В. Щедриной.

В развитие теории трансграничного сотрудничества субъектов экономической деятельности, форм и глубины интеграции (кооперации), а также нормативно-правового регулирования данных процессов внесли вклад труды Н.Н. Внуковой, Е.З. Зелинской, Е.В. Кравченко, О.Е. Кузьмина, Н.А. Миславской, В.А. Поканиновой, Н.О. Федоровой.

Повышению эффективности хозяйственной деятельности и вопросам достижения синергетического эффекта в рамках процессов управления посвящены научные работы А.А. Бурдина, Н.В. Ващенко, Л.В. Маймакова, Г.Н. Марченко, С.Н. Михайлова, И.В. Соловьёва, Т.И. Трубицына.

Проблематика интеграционного развития и связанного с этим синергетического эффекта нашла широкое отражение в работах ученых, однако недостаточно изучены и проработаны вопросы методологической поддержки формирования процессов управления субъектами экономической деятельности транспортной отрасли, сферы образования и органов государственной власти, а также механизмов государственного регулирования в условиях современных вызовов.

Цель и задачи исследования. Цель исследования заключается в развитии теоретических и методологических положений, практических рекомендаций по формированию процессов управления организацией на примере отраслей транспорта, образования и сферы государственного управления в условиях современных вызовов на основе: создания «идеальных условий» по обеспечению развития организаций сферы услуг; разработки

модели совершенствования процессов управления организацией во взаимointегрирующихся отраслях; совершенствования подсистем управления человеческими ресурсами; формирования процессов государственного регулирования развития предприятий сферы услуг.

Достижение поставленной цели обуславливает решение следующих задач исследования:

1. Определить современные направления в области управления организацией для обоснования необходимости их использования в условиях неопределённости внешней среды.

2. Рассмотреть сущность, структуру и особенности процессов управления в органах государственной власти на основе моделирования.

3. Имплементировать зарубежный опыт в части информатизации процессов управления на примере транспортной организации и органов государственной власти на основе платформенных решений.

4. Систематизировать принципы организации процессов управления и их реинжиниринг для недопущения возникновения системных ошибок в реализации отдельных бизнес-процессов.

5. Сформировать модель «идеальных» условий для обеспечения развития организаций сферы услуг.

6. Сформировать процессы управления организацией дополнительного образования на основе совмещения программного и методического подходов.

7. Провести анализ и дать оценку существующих инструментов формирования процессов управления организацией в условиях Донецкой Народной Республики на примере предприятия транспортной отрасли и органов государственной власти в контексте подсистемы мотивации.

8. Разработать концептуальное представление процесса модернизации информационной среды сферы образования как основы развития процессов управления человеческими ресурсами.

9. Сформулировать концептуальные положения антикризисного управления на разных уровнях управления организацией с учётом применения экспертного и сценарного подходов.

10. Разработать схему формирования процессов государственного регулирования развития организации для сферы услуг в условиях Донецкой Народной Республики.

11. Разработать адаптированный методический подход к оценке результативности процессов управления человеческими ресурсами в образовательном пространстве и транспортной отрасли для территорий с непризнанным статусом.

12. Разработать экономико-математические модели совершенствования процессов управления организацией во взаимointегрирующихся отраслях народного хозяйства.

Объект исследования – процессы управления организацией, её отдельными подсистемами.

Предмет исследования – комплекс теоретических, методологических и практических положений, обеспечивающих формирование процессов

управления организацией в условиях современных вызовов.

Гипотеза исследования заключается в том, что формирование процессов управления в организациях транспорта, образования и государственного управления обеспечивается моделированием «идеальных» условий по обеспечению развития соответствующих организаций, а также поиском оптимального соотношения размера заработной платы с трудозатратами организаций в рамках взаимоинтегрирующихся отраслей народного хозяйства.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами), в частности: п. 1.4.124 «Методология и методические подходы к совершенствованию системы управления на транспорте»; п. 1.6.164 «Теоретические и методические подходы к разработке новых и адаптации существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в сфере услуг»; п. 1.6.174 «Совершенствование форм и методов государственного регулирования предприятий и организаций сферы услуг»; п. 1.6.182 «Антикризисное управление предприятиями и другими хозяйственными образованиями в сфере услуг».

Научная новизна полученных результатов. Основной научный результат исследования заключается в обосновании теоретико-методологических подходов к формированию процессов управления организацией в сфере государственного управления, образовательной и транспортной отраслях Донецкой Народной Республики на основе алгоритма определения точек совместного роста в рамках интеграционного процесса и получения синергетического и ресурсного эффектов. К числу основных результатов, определяющих научную новизну исследования, относятся следующие:

впервые:

предложена модель создания «идеальных» условий по обеспечению развития организаций сферы услуг, что отличает её от существующих сочетанием инструментов государственного воздействия (научно-технических, налогово-бюджетных, финансово-кредитных, инвестиционных) с межэтапными (встроенные стабилизаторы, регулирование денежного обращения, привлечение инвестиций, комплексное развитие инновационной деятельности) и включением элементов адаптации к условиям территорий с непризнанным статусом;

разработаны экономико-математические модели совершенствования процессов управления взаимоинтегрирующихся организаций образовательной и транспортной отраслей для территорий с непризнанным статусом в современных условиях становления экономики на основе выявления взаимосвязей размера среднемесячной заработной платы в Республике с трудозатратами организаций сферы услуг;

усовершенствованы:

инструментарий формирования процессов управления в рамках

подсистемы мотивации на основе разработанных схем и процедур расчёта ключевых показателей эффективности (KPI) с их интеграцией в новые формы должностных инструкций для топ-менеджеров и в организационную структуру управления, которая, в отличие от существующей, объясняет необходимость взаимодействия и согласования процессов внутригосударственного управления между профильными министерствами и ведомствами на уровне государств (даже с непризнанным статусом), что является приоритетным направлением развития процессов управления в организации;

схема формирования процессов государственного регулирования развития организации, которая, в отличие от ныне существующих, объединяет сферы государственной власти, образовательной и транспортной отраслей в условиях непризнанности и ориентирована на достижение баланса между государственными и частными интересами в экономике; отражает схемы интеграционного развития хозяйственной деятельности организации на основе предложенного алгоритма определения точек совместного роста в рамках интеграционного процесса;

получили дальнейшее развитие:

функциональный, синергетический и процессный подходы к управлению организацией как современные направления, которые дополняются сформированными правилами внедрения бизнес-процессов;

моделирование процессов управления в органах государственной власти, которое, в отличие от существующих процессов моделирования, выстраивается на основе четырёх уровней (стратегический, тактический, оперативный и операционный) и ориентируется на обеспечение конкурентоспособности современного государства;

имплементация зарубежного опыта в части информатизации процессов управления на примере транспортной организации и органов государственной власти на основе платформенных решений и целостной системы информационных и инструментальных средств для решения управленческих задач;

принципы организации процессов управления в органах государственной власти, образовательной сфере и на предприятиях транспортной отрасли и их реинжиниринг с целью исключения возникновения системных ошибок в реализации отдельных бизнес-процессов;

программный подход в сочетании с методическим при формировании процессов управления организацией, который позволит обеспечить личностное развитие человека, определить и развить подсистему мотивации для обеспечения конструктивного поведения персонала, что, в свою очередь, актуализирует систему дополнительного образования;

концептуальное представление процесса модернизации информационной среды сферы образования, которое, в отличие от существующей концепции «обучения в течение всей жизни», основывается на электронном (дистанционном) образовании, совершенствовании методов изложения и преподавания дисциплин, а также создании образовательных и производственных комплексов, ориентированных на развитие процессов управления человеческими ресурсами;

концептуальные положения антикризисного управления организацией на разных уровнях с учётом применения экспертного и сценарного подходов, которые дополнительно включают модель диагностики кризисных явлений;

методический подход к оценке результативности процессов управления человеческими ресурсами, который адаптирован и применен к образовательному пространству территорий с непризнанным статусом, что отличает его от существующих подходов, с включением в методику оценки критериев экономической деятельности организаций (например, среднего профессионального образования (далее – СПО) и высшего профессионального образования (далее – ВПО)), явных или латентных выгод/потерь от получения соответствующего уровня образования и специальности общества в целом и конкретного индивидуума.

Теоретическая и практическая значимость полученных результатов заключается в развитии теоретических и методических положений при формировании процессов управления организацией в условиях современных вызовов.

Практическая значимость определяется возможностью использования научно-методических рекомендаций для принятия государственных управленческих решений, обеспечивающих эффективное и устойчивое развитие организаций в образовательной сфере, деятельности предприятий транспортной отрасли и государственного управления, результативность процессов управления человеческими ресурсами. Предложенная в диссертации оценка результативности процессов управления позволяет выработать направления по их совершенствованию.

Выводы и рекомендации, предложенные в диссертации, внедрены в деятельность Дорожного центра стандартизации, метрологии и экспертизы ГП «Донецкая железная дорога»; полученные научные результаты нашли отражение в форме конкретных рекомендаций и предложений, что подтверждено справкой о внедрении: внедрена схема взаимодействия управляющей и управляемой подсистем транспортной отрасли Донецкой Народной Республики с мотивационными инструментами для адаптации процессов управления в современных условиях (справка о внедрении от 12.02.2020 № 12/02-1245).

Основные составляющие модели развития отраслей сферы услуг с ориентацией на рынок труда, а также схема формирования процессов государственного регулирования развития предприятий, ориентированных на достижение баланса между государственными и частными интересами в экономике, могут использоваться Администрацией г. Донецка при разработке программы социально-экономического развития города (справка о внедрении от 04.11.2020 № 458/9).

В рамках выполнения условий договора на создание научно-технической продукции от 05.11.2018 № 275/с автором разрабатывались оценочные показатели деятельности структурных подразделений Государственного комитета по экологической политике и природным ресурсам при Главе Донецкой Народной Республики.

Результаты исследования используются в учебном процессе при преподавании дисциплин «Транспортный менеджмент», «Управление конкурентоспособностью малого бизнеса», «Управленческие решения», «Организационная аналитика в корпорациях», что подтверждается справкой о внедрении Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» (справка от 04.12.2020 № 01-06/1418).

Данное исследование проводилось согласно тематике научно-исследовательских работ Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»; в рамках научно-исследовательской темы «Теоретико-методологические аспекты развития экономических систем на разных уровнях управления» (номер государственного учёта НИОКТР № 0119D000066, 2019-2024 гг.) автором систематизированы теоретические положения и методические рекомендации по формированию процессов государственного регулирования развития предприятий различных отраслей Донецкой Народной Республики, представлена концепция процесса модернизации информационной среды в сфере образования.

Методология и методы исследования. Теоретической и методологической основой исследования послужили концептуальные положения фундаментальных и прикладных работ отечественных и зарубежных авторов по проблемам формирования и развития процессов управления организацией в условиях современных вызовов, периодические издания, ресурсы Internet, статистическая отчетность предприятий Донецкой Народной Республики, данные, собранные и обработанные соискателем в ходе подготовки диссертации.

Для решения поставленных в диссертации задач использовались методы теоретических обобщений, индукции, дедукции, логического и системного анализа, экспертных оценок, анкетирования, технико-экономического, экономико-статистического и финансового анализа, математической статистики; методы прогнозирования, карта заинтересованных сторон, модель Портера, SWOT-, PEST-, SNW-анализ – для оценки состояния образовательной сферы, государственного управления и транспортной отрасли Донецкой Народной Республики. Проведены экспериментальные исследования с использованием технических методов: анкетирования, анализа документов, наблюдения. Для обработки результатов исследования применялись программы Microsoft Excel.

Применяемый для достижения цели и решения задач исследования комплекс общенаучных и специальных методов исследования – методы теории, идеализации, формализации, рефлексии – позволил выработать гипотезу исследования. С помощью методов экономико-математического моделирования сформирована модель «идеальных» условий для обеспечения развития организаций сферы услуг и совершенствования процессов управления организаций во взаимointегрирующихся отраслях. Для решения аналитических

задач, связанных с оценкой существующих инструментов формирования процессов управления, в том числе, и подсистем управления человеческими ресурсами в условиях Донецкой Народной Республики на примере предприятия транспортной отрасли, органов государственной власти, развития системы дополнительного образования, использованы эмпирические методы наблюдения, сравнения, экспертных оценок. При изучении зарубежного опыта информатизации процессов управления в организациях сферы услуг применены методы синтеза и аналогии. Экспертный, сценарный и концептуальный подходы позволили сформировать положения антикризисного управления на разных уровнях управления. При разработке схемы формирования процессов государственного регулирования развития предприятий различных отраслей и для совершенствования процесса организации нормирования труда на основе принятия эффективного управленческого решения использован процессный подход. Результативность процессов управления человеческими ресурсами в образовательном пространстве позволил оценить методический подход.

Положения, выносимые на защиту. По результатам исследования на защиту выносятся следующие основные положения:

функциональный, синергетический и процессный подходы к управлению организацией с учетом сформированных правил внедрения бизнес-процессов;

моделирование процессов управления в органах государственной власти;

информатизация процессов управления на основе платформенных решений, основывающихся на имплементации зарубежного опыта;

принципы организации процессов управления и их реинжиниринг;

модель создания «идеальных» условий по обеспечению развития организаций сферы услуг в условиях современных вызовов;

программный и методический подходы для развития подсистемы мотивации в образовательной организации;

инструментарное обеспечение процессов управления организацией в условиях современных вызовов на основе применения мотивационного аудита персонала с разработкой ключевых показателей эффективности (KPI);

концептуальное представление процесса модернизации информационной среды сферы образования;

схема формирования процессов государственного регулирования развития организации в сфере услуг;

концептуальные положения антикризисного управления на разных уровнях управления организацией;

адаптированный к современным условиям методический подход для оценки результативности процессов управления человеческими ресурсами;

экономико-математические модели совершенствования процессов управления взаимоинтегрирующимися организациями в сфере образования и транспорта.

Степень достоверности и апробация результатов диссертации. Диссертация является итогом самостоятельных научных исследований автора. Все научные положения и результаты, изложенные в диссертации, и выносимые на защиту выводы получены автором лично. Из научных трудов,

опубликованных в соавторстве, использованы только те идеи и положения, которые являются результатом личных исследований соискателя. Положения и результаты, изложенные в диссертации, обсуждались и получили одобрение на научных мероприятиях разного уровня, а именно: VI Международной научно-практической конференции «Социально-гуманитарные проблемы менеджмента» (г. Донецк, 2015 г.); Международной научно-практической конференции «Стратегия развития экономики Беларуси: факторы формирования и инструменты реализации» (г. Минск, 2015 г.); Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы права, экономики и управления» (г. Иркутск, 2015 г.); Научно-практической интернет-конференции «Управление предприятием в условиях нестабильности» (г. Донецк, 2016 г.); Международной научно-исследовательской конференции «Приоритетные направления современных научных исследований XXI века» (г. Трёхгорный, 2016 г.); XXV Международной научно-практической конференции «Управление в социальных и экономических системах» (г. Минск, 2016 г.); I-IV Международной научно-практической конференции «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий» (г. Донецк, 2017-2020 гг.); Международной научно-практической конференции «Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов» (г. Донецк, 2017, 2019 гг.); IV Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы развития транспортно-промышленного комплекса» (г. Донецк, 2017 г.); VI Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы современной экономики» (г. Омск, 2018 г.); VI Международной научно-практической конференции «Строительство и восстановление искусственных сооружений» (г. Гомель, 2018 г.); IV Международной научно-методической конференции «Качество подготовки специалистов в техническом университете: проблемы, перспективы, инновационные подходы» (г. Могилёв, 2018 г.); III Международной научно-практической конференции «Транспорт и логистика: стратегические приоритеты, технологические платформы и решения в глобализованной цифровой экономике» (г. Ростов-на-Дону, 2019 г.); II Республиканской конференции студентов и молодых учёных «Актуальные проблемы управления в современных условиях» (г. Донецк, 2019 г.); Международной научно-практической конференции «Транспорт: наука, образование, производство («Транспорт-2019»)» (г. Ростов-на-Дону, 2019 г.); XIII Международной научно-технической конференции «Техника и технология пищевых производств» (г. Могилёв, 2020 г.).

Вклад автора в коллективные труды конкретизирован в списке работ, опубликованных по теме диссертации.

Публикации. По теме диссертации опубликованы 45 научных работ, в том числе: 2 монографии, 22 статьи в рецензируемых научных изданиях, 1 статья в другом издании, 20 работ апробационного характера. Общий объем научных работ составляет 43,2 п.л., из них 37,3 п.л. принадлежит лично автору.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, списка сокращений и условных обозначений, списка литературы, содержащего 439 наименований, и 15 приложений (на 59 страницах). Общий объем диссертации составляет 486 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

В первой главе «**Теоретические основы процессов управления**» рассмотрены современные направления в области управления организацией; определены сущность, структура и особенности процессов управления в органах государственной власти. Исследованы вопросы информатизации процессов управления, а также их формирование в транспортной организации в контексте зарубежного опыта. Для объяснения принципов управления системообразующими процессами в условиях современных вызовов (условия неопределенности) в работе выстроена схема исследования (рисунок 1), отражающая теоретико-методологические основы формирования процессов управления.

В процессе изучения современных направлений в области управления организацией уточнена сущность понятия «бизнес-процесс» в контексте процессного управления и представлена сравнительная характеристика понятий совершенствования и реинжиниринга бизнеса, сформирована классификация бизнес-процессов организации в контексте изученных процессов управления.

Глубокое изучение подходов к управлению организацией (процессный, функциональный, синергетический) позволило сформировать ряд правил реализации бизнес-процессов организации, а именно: зависимость масштаба процесса и численности сотрудников от размеров структурной единицы организации; взаимозависимость объекта управления (подразделения), для которого составляется план работы, и размера бизнес-процесса; экономическая целесообразность создания центров учёта затрат; наличие экономически обоснованной численности сотрудников для реализации бизнес-процесса; целесообразность дробления бизнес-процесса на промежуточные отрезки (подпроцессы, функции); взаимодействие руководителей различного уровня на этапах реализации бизнес-процессов; соблюдение норм управляемости. Надлежащее исполнение указанных правил позволит повысить эффективность процессного управления в условиях неопределённости внешней среды.

В результате сделан вывод о том, что синергетический подход к управлению организацией становится новой парадигмой управления предприятиями, сферы услуг, который можно применять в транспортном менеджменте, в органах государственной власти и в рамках образовательных организаций.

Гипотеза теоретико-методологических основ формирования процессов управления организацией в условиях современных вызовов

формирование процессов управления в организациях образования, транспорта и государственного управления обусловлено моделированием «идеальных» условий по обеспечению развития соответствующих организаций, а также поиском оптимального соотношения размера заработной платы с трудозатратами организаций в рамках взаимосинтегрирующихся отраслей народного хозяйства

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ БАЗИС

Цель

развитие теоретических, методологических положений и практических рекомендаций по формированию процессов управления организацией на примере транспортной отрасли, сферы образования и органов государственного управления в условиях современных вызовов на основе создания идеальных условий по обеспечению развития организаций сферы услуг; разработка модели совершенствования процессов управления организацией в взаимосинтегрирующихся отраслях; совершенствование управления предприятиями для отраслей сферы услуг государственного регулирования развития предприятий для отраслей сферы услуг

Объект - процессы управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями

Предмет - инструменты, методы и подходы к формированию процессов управления организацией в условиях современных вызовов

Теоретическая значимость: развитие концептуальных положений по формированию процессов модернизации информативной среды сферы образования, а также антикризисное управление на разных уровнях с учётом применения экспертного и сценарного подходов

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ БАЗИС

Общонаучные методы

Специальные методы

методы теорий, идеализации, формализации, рефлексии	гипотезы относительно особенностей процессов управления в органах государственной власти, образовательных и транспортных организациях	методы экономико-математического моделирования	модели «идеальных» условий для обеспечения развития организаций сферы услуг и совершенствования процессов управления организациями в взаимосинтегрирующихся областях
эмпирические методы	наблюдение, сравнение, экспертные оценки	экспертный, сценарный и концептуальный подходы	сформированы положения антикризисного управления на разных уровнях управления
методы синтеза и аналогии	зарубежный опыт информатизации процессов управления в организациях сферы услуг	процессный подход	разработаны схемы формирования процессов государственного регулирования развития предприятий для различных отраслей и для совершенствования обеспечивающего процесса по организации нормирования труда на основе принятия эффективного управленческого решения
компьютерный метод и информационная база	обработка экономической информации, построение таблиц, диаграмм, рисунков, схем		
методический подход	оценена результативность процессов управления человеческими ресурсами в образовательном пространстве		

Практическая значимость результатов:

применение методического подхода к оценке результативности процессов управления человеческими ресурсами в образовательной среде, деятельности транспортных организаций и сфере государственного управления, что позволяет выработать направление по совершенствованию процессов управления организацией

Рисунок 1 – Схема исследования основ формирования процессов управления в условиях современных вызовов

Все представленные действия в рамках процессного управления составляют основу для получения синергетического эффекта или использования синергетического подхода в системе управления организацией с учётом концепции самообучения персонала. В контексте исследования выделены особенности процессов управления в органах государственной власти на основе формирования модели процессов управления, в которой обозначены четыре уровня (стратегический, тактический, оперативный и операционный) и для каждого обозначены сроки реализации функций контроля и планирования. На каждом уровне важно знать инструментарий управления: концепцию и стратегии, проектные и внутренние документы, планы социально-экономического развития, а в обеспечивающих процессах – нормативно-правовое обеспечение с адаптацией законодательной базы для исполнения планов, целей и задач, от эффективности которого зависит безупречная деятельность финансовых структур и дальнейшая гармонизированная деятельности организаций.

В рамках данного исследования этот процесс выступает отличительной особенностью органов государственной власти, определяющих «правила игры» и реализующих соответствующую государственную политику в различных сферах деятельности. Система управления организацией рассмотрена и представлена на примере транспортной отрасли г. Донецка как наиболее перспективной и в условиях современных вызовов остающейся дееспособной, несмотря на существующие в Республике проблемы и угрозы (рисунок 2). Каждый тип транспорта содержит собственные характеристики, а также преимущества и недостатки, следовательно, немаловажно подобрать оптимальный уровень формирования транспортной концепции города с наименьшими потерями. На внутригородских перевозках пассажиропотоки резко колеблются по часам суток и дням, т.к. население ездит на работу и с работы, которая находится вне черты города. С учётом высокой динамики пассажиропотока и организации маршрутов движения наиболее востребован автомобильный транспорт, так как он характеризуется высокой манёвренностью, повышенной мобильностью, большой подвижностью, автономностью движения транспортного средства, широкой сферой применения.

Выделены основные принципы реализации функций планирования и организации в государственном управлении и наиболее важная функция контроля над производственной деятельностью подведомственных организаций и предприятий, а также над качеством предоставляемых услуг для населения. Предложенная функция контроля в дальнейшем необходима для построения системы мотивации.

Констатировано значительное отставание от потребностей общества в обеспеченности компьютерной техникой и низкий уровень информатизации, в том числе в органах государственной власти и управления. Имплементация зарубежного опыта требует решения проблем когнитологического (познавательного) аспекта, связанного с повышением правовых знаний участников процесса от проектирования, создания и внедрения информационных систем до обеспечения их надлежащего функционирования.



Рисунок 2 – Структурные элементы транспортной системы в Донецкой Народной Республике (г. Донецк)

Исходя из вышеизложенного, сделан вывод, что перед современным руководителем организации будет постоянно стоять задача относительно получения новых знаний и навыков управления во всех сферах деятельности в условиях цифровизации экономики.

Во второй главе «**Методология исследования процессов управления в организациях сферы услуг**» систематизированы принципы организации процессов управления и их реинжиниринг в современных условиях; представлено моделирование «идеальных» условий для обеспечения развития организаций сферы услуг; описано формирование процессов управления организацией на основе развития системы дополнительного образования; обоснован методический подход к развитию подсистемы мотивации в процессах управления организацией.

На основе концептуального представления общей схемы построения бизнес-процессов в организации детализированы инструменты их описания. Причём показатели могут быть как абсолютными (сроки, объём финансирования, получение дохода, прибыли, объёмы работ), так и

относительными (процент удовлетворённости клиентов, рентабельность продаж, процент жалоб на одного сотрудника и пр.).

По результатам исследования определены бизнес-процессы, для которых необходимо проводить реинжиниринг (рисунок 3).



Рисунок 3 – Особенности бизнес-процессов, для которых необходимо проводить реинжиниринг

Во избежание проблем и системных ошибок, возникающих в построении бизнес-процессов, в работе предложено соблюдать ряд принципов, ориентированных на их оптимизацию за счет реинжиниринга. На этапе идентификации осуществляется выделение бизнес-процесса и описание его основных характеристик. На этапе анализа и оценки производится расчёт и анализ показателей, которые характеризуют эффективность бизнес-процесса. На третьем этапе определения недостатков бизнес-процесса описываются проблемы, выявленные в результате предыдущего анализа.

Обратный и прямой реинжиниринг бизнес-процессов в диссертации представляется в виде проекта. Четвёртый этап – внедрение проекта реинжиниринга бизнес-процессов – предполагает его поэтапное осуществление в соответствии с целями и критериями для обеспечения возможности своевременного принятия управленческих решений о необходимости изменений.

Процессы оптимизации опираются на теорию управления изменениями, и проведение организационных изменений осуществляется с использованием таких методов: постепенное совершенствование бизнес-процессов, быстрый анализ и решение (FAST), статистическое управление бизнес-процессами, структурирование функции качества, перепроектирование бизнес-процессов, бенчмаркинг в проектировании бизнес-процессов.

Для создания и реализации модели «идеальных» условий развития организации требуются как основные инструменты государственного воздействия: научно-технические (инновационные) – А; налогово-бюджетные – В; финансово-кредитные – С; инвестиционные – D), так и дополнительные: формирование технологических преимуществ – s; стабилизация экономики – t; стабилизация цен, повышение роста производства – u; создание благоприятных условий для субъектов хозяйствования – w.

Все они формализованы для дальнейшего анализа и спрогнозированы под современные условия – резкие изменения в политической сфере, экономические кризисы, ошибки в финансовой политике государства, ухудшение отношений с другими государствами, вовлечение государства в военный конфликт (f). С позиции процессов государственного управления предложенная в диссертации модель имеет следующий вид:

$$x = A_i \sum_{i=1}^n (s_n \cdot f_n) + B_i \sum_{i=1}^n (t_n \cdot f_n) + C_i \sum_{i=1}^n (u_n \cdot f_n) + D_i \sum_{i=1}^n (w_n \cdot f_n) \pm q, \quad (1)$$

где f – фактор современных условий (динамически меняющиеся);

i – количество необходимых инструментов;

n – количество задействованных инструментов;

q – фактор, неучтённый по различным причинам.

Представленная в работе модель «идеальных» условий деятельности организаций сферы услуг позволит им свободнее адаптироваться и эффективно функционировать в любых динамически меняющихся экономических условиях, что характерно для Донецкой Народной Республики. Модель даёт возможность развить сектора среднего и малого бизнеса – основы социальной реструктуризации общества. Её применение, прежде всего, отразится в

социально-экономических показателях на уровне городов и районов государства. Преимуществом предложенной модели является достаточная гибкость, универсальность, позволяющие эффективно ее использовать в каждом виде хозяйственной деятельности.

Изучение отрасли образования позволило в дополнение к данной модели обосновать необходимость развития процессов управления знаниями, а именно активно внедрять дополнительное образование, ибо быстрая смена технологий, изменение внешних условий требуют повышения квалификации персонала организаций любой формы собственности, дополнительной профессиональной подготовки и переподготовки, в основе развития которых лежит программный подход.

При изучении и моделировании «идеальных» условий обеспечения развития организаций сферы услуг для её запуска в современных условиях (кроме образовательных процессов) использован научно-методический подход к развитию подсистемы мотивации в процессах управления организацией, что вызвало, в свою очередь, необходимость разработки механизма, который обеспечит повышение интереса работника в выполнении поставленных задач, сформирует экономически обоснованные показатели подсистемы мотивации. Причем данная подсистема мотивации должна ориентировать на повышение квалификации и профессионализма персонал в контексте системы управления человеческими ресурсами.

Правильный выбор подхода к мотивации и грамотное сочетание отдельных её форм не только увеличивают производительность труда сотрудника, но и повышают авторитет руководителя.

Анализ особенностей внедрения системы стимулирования для топ-менеджмента позволил установить, что данный уровень управления организацией обеспечивает её функционирование, и собственники понимают, что достаточно сложно найти замену генеральному директору или главному бухгалтеру. Поэтому для условий Донецкой Народной Республики на примере ГП «Донецкая железная дорога» предложена адаптированная модель оплаты труда работников в современных условиях (рисунок 4).

С целью поддержки одинаковой покупательской способности заработной платы по всей территории и уменьшения текучести кадров целесообразно ввести доплаты: территориальные (региональный и районный коэффициенты), участие в прибылях (зависит от результатов финансово-хозяйственной деятельности структурного подразделения).

В результате анализа проведенных экспертных опросов, изучения зарубежного и отечественного опыта организации оплаты труда сформулированы рекомендации по созданию оптимальной регуляторной модели оплаты труда на предприятиях сферы услуг, которая будет экономически эффективна, если предусмотреть также источники средств для реализации дополнительных форм стимулирования.



Рисунок 4 – Адаптированная модель оплаты труда работников ГП «Донецкая железная дорога» в современных условиях

Функционирование систем поощрения труда в зарубежных компаниях представлено моделями американской, японской и западноевропейской. Однако в современной практике в условиях Донецкой Народной Республики не существует единых методов стимулирования персонала, которые были бы эффективны при любых обстоятельствах. В рамках комплексного подхода важен индивидуальный подход к построению систем стимулирования персонала в процессе реализации функции мотивации, особенно по отношению к топ-менеджменту.

На основе предложенного методического подхода к оценке мотивационных типов персонала организации в работе предложено выстраивать систему стимулов, которые становятся базовыми для обеспечения конструктивного поведения персонала в рамках модели «мотивация – стимул».

В третьей главе «**Анализ и оценка существующих инструментов по формированию процессов управления организацией**» проведена оценка существующих процессов управления в организациях на примере ГП «Донецкая железная дорога»; осуществлен анализ существующих методов формирования процессов управления организацией на основе маркетингового подхода; выявлены факторы, влияющие на эффективность процесса управления в транспортной отрасли и дана оценка процессов взаимодействия организаций сферы услуг и государства.

Использование инструментов стратегического анализа (карта заинтересованных сторон, модель Портера, SWOT-, PEST-, SNW-анализ) позволило выделить факторы, влияющие на процессы управления верхнего уровня ГП «Донецкая железная дорога». В работе выявлены недостатки в рамках реализации процессов управления верхнего уровня, а именно: нет внутренней

методики комплексной оценки информационно-коммуникационной инфраструктуры предприятия; отсутствует оценка эффективности принятия стратегических решений; топ-менеджмент не заинтересован в развитии организации ввиду отсутствия системы мотивации, которая не интегрирована в основные процессы предоставления транспортных услуг. Учитывая представленные подходы к оценке процессов управления организацией, в диссертации разработана схема (рисунок 5), согласно которой рекомендуется реорганизовывать процессы управления органа государственной власти, адаптируя их под влияние внешних и внутренних факторов, и проанализирован эффект от внесённых корректив и предложений.



Рисунок 5 – Схема оценивания процессов управления под влиянием внешних и внутренних факторов

Определено, что стратегический инструмент в виде пяти сил Портера однозначно не применим к оценке процессов управления для органа государственной власти. Однако эта оценка на отраслевом уровне будет происходить по показателям результатов деятельности предприятий отрасли.

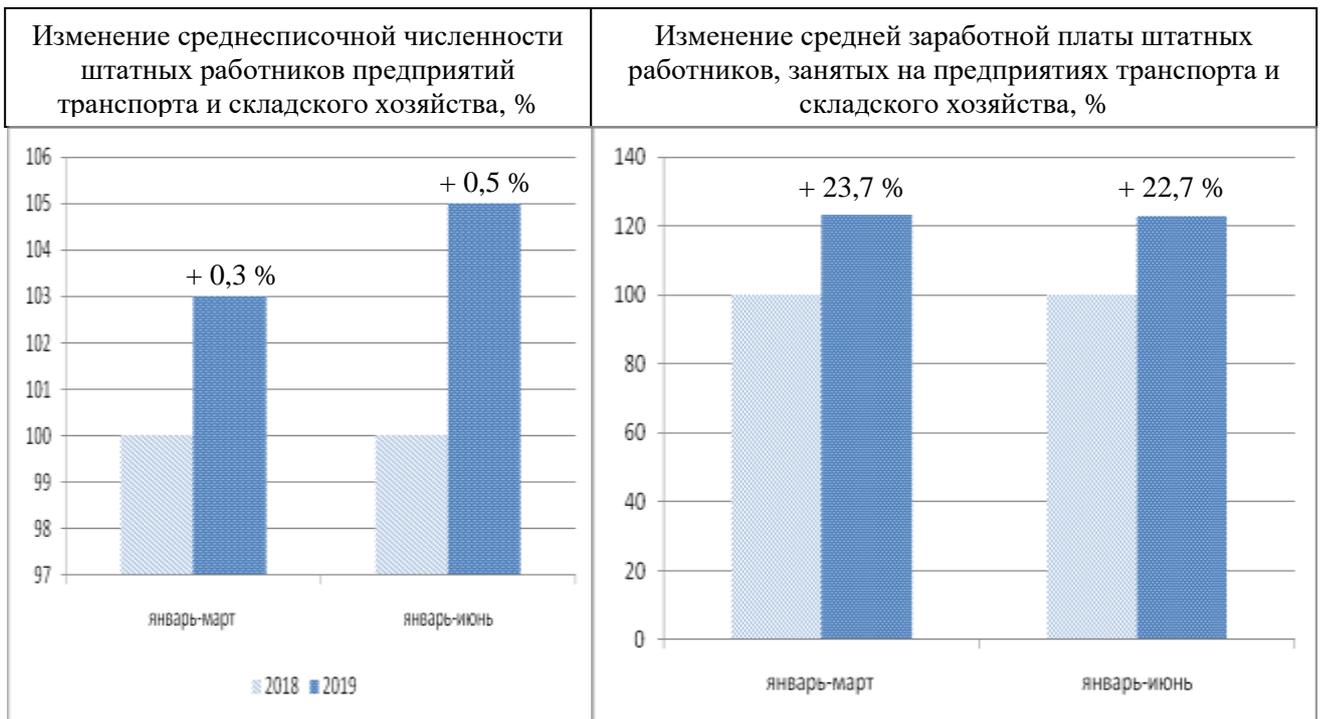
При проведении анализа существующих методов формирования процессов управления организацией на основе маркетингового подхода дана общая характеристика транспортной отрасли Донецкой Народной Республики (рисунок 6а). Представленная структура транспортной отрасли даёт понимание, в каком состоянии находятся предприятия отрасли и какие процессы управления, прежде всего, задействованы на ключевых предприятиях.

В работе нашло подтверждение то, что отрасль и предприятия в основном ориентируются на поддержание существующих фондов в рабочем состоянии, например, стоимость основных фондов растёт, но количество новых, введённых в эксплуатацию основных фондов одновременно уменьшается. В настоящее время руководством ГП «Донецкая железная дорога» готовится программа реструктуризации и восстановления субъектов хозяйствования, причём прогнозируются позитивные изменения во всей экономике Донецкой Народной Республики, в том числе в транспортной отрасли, но для функционирования основных бизнес-процессов и приведения в действие всех задействованных элементов нужны огромные трудовые ресурсы и корректировка как

численности работников транспортной отрасли, так и их заработной платы (рисунок 6б).



а)



б)

Рисунок 6 – Структура предприятий транспортной отрасли в экономике Донецкой Народной Республики в 2019 г. (а) и динамика изменения численности и заработной платы работников транспортной отрасли Донецкой Народной Республики за 2018-2019 гг. (б)

Исследование показало необходимость объединения, координации и обеспечения эффективного использования материальных и трудовых ресурсов транспортного предприятия, что является в условиях современных вызовов на транспорте основным содержанием процесса управления. Использование в диссертации маркетингового подхода при формировании процессов управления на основе методов государственного регулирования (экономические, правовые (гармонизация, адаптация нормативно-правового поля) и административные) позволяет с позиции государства управлять основными и обеспечивающими процессами на предприятиях транспортной отрасли.

Проведенный анализ инвестиционной деятельности выявил, что управленческие решения относительно приобретения нематериальных активов или инвестиции в патенты, ноу-хау, вложения в НИОКР в рамках ГП «Донецкая железная дорога» не являются приоритетными. Необходимый объём информации топ-менеджмент получает во время нерациональных по времени оперативных совещаний, что снижает эффективность принятия управленческих решений. Изучению была подвержена профессиональная составляющая персонала ГП «Донецкая железная дорога» (уровень результатов работы топ-менеджеров по показателям HR) и определено, что показатель эффективности их работы снизился за один год с учётом того, что фонд оплаты труда (далее – ФОТ) не изменился.

Очевидно, влияние на результат имеет средний возраст управленческого персонала (который составляет 55-60 лет), опыт работы на руководящих должностях, показатель повышения квалификации.

В рамках изучения методологии исследования процессов управления в организациях сферы услуг и формирования процессов развития системы дополнительного образования проведен анализ системы непрерывного образования ГОО ВПО «Донецкий институт железнодорожного транспорта», что позволило обратить внимание на существование при этой организации Центра непрерывного образования, созданного путем слияния факультетов довузовской подготовки и последипломного образования (рисунок 7).

Процесс реализации компетентностного подхода к развитию персонала организации с привлечением ресурсов ГОО ВПО «Донецкий институт железнодорожного транспорта», несмотря на сложные для транспортной железнодорожной отрасли условия, всё же осуществляется и происходит по нескольким перспективным направлениям, включая программы повышения квалификации, профессиональной подготовки (научно-техническая); повышение квалификации научно-педагогических работников и руководителей и специалистов железнодорожного транспорта, обучение в аспирантуре по программе «Подготовка научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре».

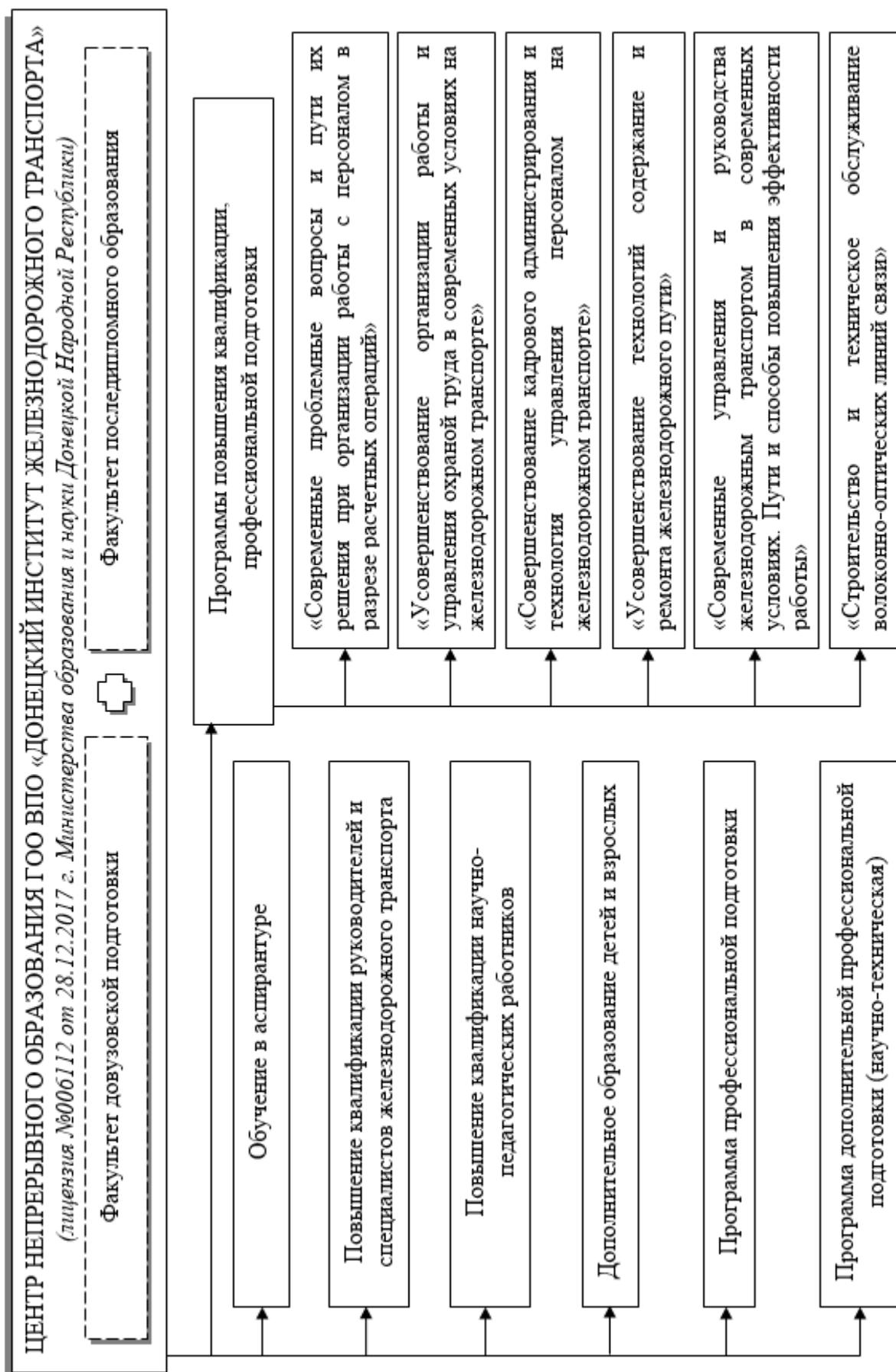


Рисунок 7 – Структура деятельности Центра непрерывного образования ГОУ ВПО «Донецкий институт железнодорожного транспорта»

Исследование проблемы развития процессов управления знаниями на примере реализации программ дополнительного профессионального образования, повышения квалификации, профессиональной подготовки ГОО ВПО «Донецкий институт железнодорожного транспорта» показало интерес к дополнительному образованию и положительную динамику самого процесса с 2017 по 2020 гг. (таблица 1).

Таблица 1 – Информация о динамике развития процесса реализации программ дополнительного профессионального образования ГОО ВПО «Донецкий институт железнодорожного транспорта», человек

Организация	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
ГП «Донецкая железная дорога»	60	64	50	-
ГОО ВПО «Донецкий институт железнодорожного транспорта»	-	58	-	67

Программы развития дополнительного образования разрабатываются по таким принципам: ориентированность на достижение конкретных результатов; наличие ресурсов для реализации программы; обоснованность важности программы для достижения стратегических целей политики государства; обеспечение условий для повышения качества образования.

Проведенный в рамках исследования мотивационный аудит состоял из двух этапов: оценка значимости мотивационных мероприятий для топ-менеджеров и выработка индивидуального подхода относительно построения системы стимулирования на основе модели «мотивация-стимул». Мотивационный аудит выявил сильные и слабые стороны в системе мотивации и позволил разработать конкретные мероприятия по устранению недостатков (например, отсутствие возможности получать обратную связь от правительства Республики), что дало возможность обозначить основные типы мотивации для топ-менеджеров, выявить как основной мотивационный фактор в работе возможность и зависимость от выполнения ключевых показателей работы (KPI), и это легло в основу разработки программы повышения профессионально-квалификационного уровня топ-менеджеров. Анализ качества норм труда в соответствии со степенью их выполнения на ГП «Донецкая железная дорога» показал широкий диапазон выполнения норм, в частности, норму на 130-200 % выполняют 45,5 % рабочих-сдельщиков, это дало возможность сделать обоснованный вывод о несоответствии качества разработки норм труда желательному уровню. Среди выявленных проблем системы нормирования труда в ГП «Донецкая железная дорога» следует отметить отсутствие мониторинга размеров введенных норм труда; несвоевременность пересмотра нормативов; отсутствие реакции со стороны нормировщиков на внедрение новых технологий и оборудования для проведения ремонтных работ; снижение количества персонала, прошедшего повышение квалификации. Таким образом, основным направлением совершенствования нормирования труда в транспортной компании

ГП «Донецкая железная дорога» следует считать пересмотр норм труда на основе проведения углубленного анализа существующих в компании норм времени на проведение определенных работ в общем объеме текущих ремонтов и технического обслуживания.

В сформированной автором схеме ресурсного взаимодействия государства и организаций предусмотрены обратные потоки материальных и нематериальных ресурсов, обеспечивающих общественное воспроизводство на взаимовыгодных условиях (рисунок 8).



Рисунок 8 – Ресурсное взаимодействие между государством и организациями сферы услуг

В результате структурированы факторы, оказывающие влияние на эффективность процессов управления организацией в транспортной отрасли, а именно: отсутствие системы мотивации, которая ориентировала бы топ-менеджеров ГП «Донецкая железная дорога» на решение стратегических задач и проведение реинжиниринга основных бизнес-процессов; среди экономических – отсутствие инноваций и инвестиций в развитие ГП «Донецкая железная дорога», а также снижение основных экономических показателей; инструменты стратегического анализа деятельности ГП «Донецкая железная дорога» существенно выделили технический, политический и информационные факторы; производственный фактор связан с неэффективной системой нормирования труда работников транспортной организации.

В четвертой главе «**Формирование концептуальных основ развития процессов управления организацией**» рассмотрена модернизация информационной сферы образования, которая ориентирована на совершенствование процессов управления человеческими ресурсами; выделены приоритетные направления развития процессов управления в транспортной организации; определены направления совершенствования организационной структуры управления предприятиями транспортной отрасли. Обоснована необходимость использования экспертного и сценарного подходов к диагностике кризисных явлений в процессах антикризисного управления предприятием сферы услуг.

В результате исследования констатировано: модернизация информационной сферы образования ведет к совершенствованию процессов управления человеческими ресурсами. Так, публичное образование становится более индивидуализированным, менее привязанным к конкретному месту (географическому положению) и расписанию, акцент сделан на электронном образовании. На данном утверждении базируется разработанное автором концептуальное представление процесса модернизации информационной среды сферы образования. Концепция, ориентированная на повышение эффективности процессов управления в сфере образования, должна включать в себя совершенствование методов изложения и преподавания дисциплин; создание образовательных и производственных комплексов.

Результаты проведения мотивационного аудита топ-менеджмента в ГП «Донецкая железная дорога» свидетельствуют о том, что признание руководителя становится значимым видом нематериальной мотивации, при этом преобладают типы мотивации «профессиональный» и «хозяйственный». Как следствие, стимулирование должно базироваться на основе следующих инструментов: финансовые, моральные, организационные и участие в управлении. Целесообразно, чтобы проведение мотивационного аудита топ-менеджмента ГП «Донецкая железная дорога» обеспечивало соответствующее структурное подразделение, которое занимается вопросами управления человеческими ресурсами с учетом привлечения независимых экспертов. Критерием, с помощью которого можно оценить внедрение мотивационного аудита, является обеспечение высокой эффективности выполнения планов и применения установленных систем оплаты и стимулирования труда.

Предложенная автором система КРІ увязана с достижением организацией определенного размера чистой прибыли. Так, если в 2020 г. размер чистой прибыли будет такой же, как и в базисном 2019 г., тогда фонд оплаты труда топ-менеджеров уменьшается на 5 %. Такие действия позволяют потенциально заинтересовывать топ-менеджмент в повышении основных показателей (объемы продаж, чистая прибыль).

Для обоснования внедрения системы стимулирования топ-менеджмента ГП «Донецкая железная дорога» немаловажное значение имеет осознанная и целенаправленная работа участников процесса внедрения новых элементов системы стимулирования (собственники предприятия, топ-менеджеры, независимые эксперты).

Сформирован инструментарий повышения эффективности деятельности работников транспортной отрасли, а именно: схемы мотивации и процедура расчёта на основе ключевых показателей эффективности (KPI) для топ-менеджеров ГП «Донецкая железная дорога»; новые формы должностных инструкций для топ-менеджеров; в связи с существенным сокращением объёмов перевозок (или даже прекращением), транспортной блокадой, непризнанностью государственности Донецкой Народной Республики требуется соответствующие изменения (приспособления) в управлении линейными подразделениями (субъектами хозяйствования ГП «Донецкая железная дорога»).

В рамках проведенного исследования отмечены кризисные явления в управленческой деятельности ГП «Донецкая железная дорога», что предопределило целесообразность идентификации, распределения и фиксирования рисков по времени в соответствии с этапами реализации управленческого решения, что повысит уровень мониторинга и контроля степени риска и позволит, при необходимости, облегчить корректировку возможных негативных воздействий на деятельность предприятия.

Выполненная апробация модели диагностики кризисных явлений в управленческой деятельности ГП «Донецкая железная дорога» на данных экономических показателях с 2016 г. по 2019 г. указывает на нисходящую тенденцию изменения деловой активности, что позволяет сделать вывод о развитии кризисных явлений на предприятии.

Использование математической модели диагностики кризисных явлений в менеджменте позволит снижать степень влияния кризисных явлений:

$$Y = - 0,0064 + 0,113 X_1 + 0,275 X_2 + 0,028 X_3 + 0,288 X_4 - 0,009 X_5 + 0,0013 X_6, \quad (2)$$

где $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$ – показатели (коэффициенты).

Также для снижения степени влияния кризисных явлений рассмотрен метод сценарного планирования, который представляет собой определённым образом организованную процедуру построения сценария возможного развития организации в контексте оптимистического, реалистического и пессимистического.

В результате в работе определены концептуальные положения антикризисного управления на разных уровнях с учётом применения экспертного и сценарного подходов, сформирована модель диагностики кризисных явлений на примере транспортной отрасли (рисунок 9). В данном случае необходимо комплексно подходить к реализации стратегических целей организации. В частности, важно проводить систематический анализ внутренней и внешней среды организации для идентификации стратегических факторов и поиска возможных условий для взаимной интеграции в различных отраслях.



Рисунок 9 – Модель антикризисного управления на основе сценарного подхода

Комплексный подход в применении модели диагностики кризисных явлений в управленческой деятельности, модели создания «идеальных» условий, уравнений множественной регрессии при определении мотивационных и стимулирующих инструментов, индикаторов результативности процессов управления человеческими ресурсами позволит организациям соответствующих отраслей адаптироваться к условиям современных вызовов с меньшим риском (рисунок 10).

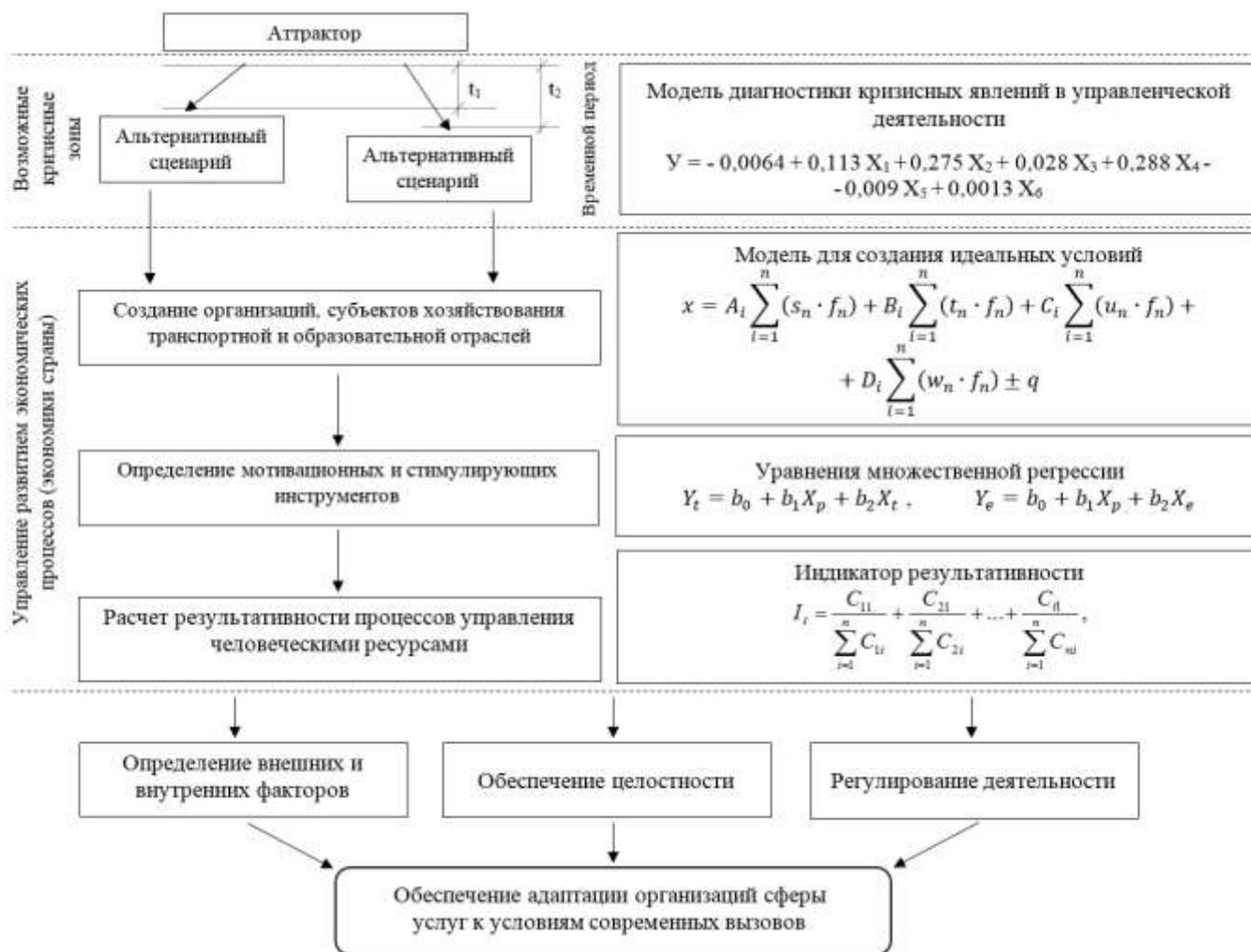


Рисунок 10 – Сценарная схема адаптации организации сферы услуг к условиям современных вызовов

Комплексная поддержка деятельности транспортной отрасли и взаимовыгодное государственно-частное партнерство системы профессионального образования и бизнеса путем обеспечения сбалансированности рынков труда и профессиональных образовательных услуг будут способствовать повышению конкурентоспособности отдельных участников синергетического взаимодействия и синергетической эффективности Республики в целом.

Взаимная интеграция государственной власти и организаций сферы услуг осуществляется на регулярной основе (рисунок 11).

Такое постоянное взаимодействие позволит не только выявить существующие проблемы, но и совместно находить направления их решения.



Рисунок 11 – Схема взаимной интеграции государственного управления, образовательной и транспортной отраслей

В свою очередь, межотраслевое взаимодействие позволит повысить количественные и качественные показатели участвующих отраслей (рисунок 12).

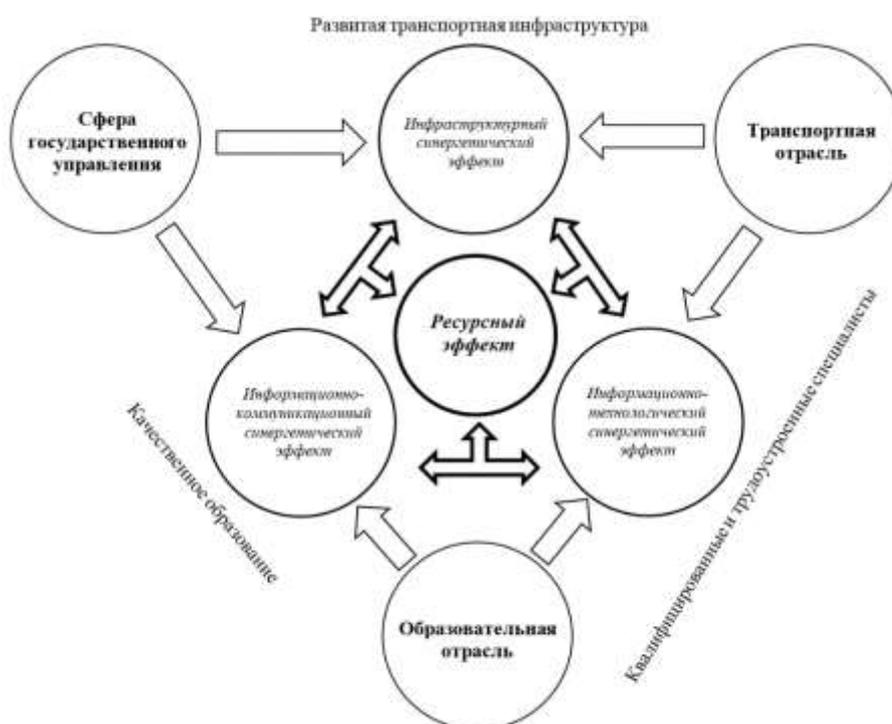


Рисунок 12 – Схема межотраслевого взаимодействия, получения синергетического и ресурсного эффектов

Для обеспечения работы схемы межотраслевого взаимодействия и в целях повышения эффективности развития креативности менеджеров необходима реализация государственно-институционального подхода, предполагающего активное участие государства и других социальных институтов в процессе профессиональной подготовки менеджеров.

Исследования позволили установить, что налаживание системы финансовой политики способствует урегулированию и обеспечению повышения конкурентоспособности любого государства, чему много внимания уделяют во всех развитых странах. В вопросах законодательного регулирования взаимоотношений субъектов хозяйствования, направленных на решение проблем на местном уровне, крайне важно формирование грамотной финансовой политики государства, чёткая координация действий всех ведомств и структур, деятельность которых определяет эффективность законов, что определяет деятельность финансовых структур в рамках адаптированности приказов и законов к местным направлениям деятельности.

В диссертации определено, что обеспечение конкурентоспособности транспортной отрасли зависит от соблюдения целого ряда принципов: системности; комплексной оценки факторов; функциональной направленности управления процессом повышения конкурентоспособности транспортной отрасли; учёта специфики производства и предоставляемых услуг; информационного обеспечения.

В пятой главе **«Повышение эффективности процессов управления организацией на примере отраслей транспорта, образования и сферы государственного управления»** рассмотрено формирование эффективных процессов государственного регулирования развития предприятий по отраслевому признаку. На основе нормирования труда обоснована необходимость повышения эффективности процессов принятия управленческих решений. Проведена адаптация методического подхода к оценке результативности процессов управления человеческими ресурсами в образовательном пространстве Донецкой Народной Республики. Разработаны экономико-математические модели совершенствования процессов управления организацией во взаимоинтегрирующихся отраслях.

В рамках формирования эффективных процессов государственного регулирования развития предприятий по отраслевому признаку определено, что такие процессы представляют собой строгую упорядоченную систему действий государства в законодательно установленных формах для реализации государственной экономической политики. В самой общей форме цель влияния государства на экономическую деятельность может быть определена таким образом, чтобы достичь баланса между государственными и частными интересами в экономике. В результате автором разработана схема формирования процессов государственного регулирования развития предприятий отраслей сферы услуг в условиях Донецкой Народной Республики (рисунок 13).

При рассмотрении процессов верхнего уровня в части регулирования развития предприятий выявлено наличие, на момент проведения данного

исследования, только законопроекта о системе стратегического планирования в Донецкой Народной Республике, что свидетельствует об отсутствии системности стратегического планирования.

Отсутствие же единой государственной концепции и стратегии развития влечёт за собой снижение эффективности процессов государственного регулирования развития предприятий.



Рисунок 13 – Схема процессов государственного регулирования развития предприятий отраслей сферы услуг в условиях Донецкой Народной Республики

Важное место в обеспечивающих процессах занимает финансирование, что является основой для расчётов эффективности процессов государственного регулирования. Следующим аспектом финансового обеспечения выступают притоки финансовых средств от налогов в бюджеты разного уровня. В рамках основных процессов при реализации мероприятий по программам социально-экономического развития территорий и предприятий особого внимания заслуживает информационное обеспечение.

В диссертации детально рассмотрены вопросы обеспечения интеграционного развития субъектов экономической деятельности, в том числе транспортной отрасли, и связанный с данными процессами синергетический эффект.

На основании изученного по исследуемой тематике широкого спектра современных научных публикаций установлены проблемные вопросы осуществления хозяйственной деятельности в Донецкой Народной Республике и предложены пути их решения посредством интенсификации интеграционных процессов предприятий соответствующей сферы. На основании рассмотренных интеграционных форм ведения хозяйственной деятельности в диссертации предложена формализованная композиционная схема интеграционного развития хозяйственной деятельности организаций (рисунок 14), выведен

алгоритм определения точек совместного роста в рамках интеграционного процесса и показана роль экспертов в создании стратегии интеграции хозяйствующих субъектов, а также разработана схема создания наиболее эффективных технологических цепочек при осуществлении совместной хозяйственной деятельности.

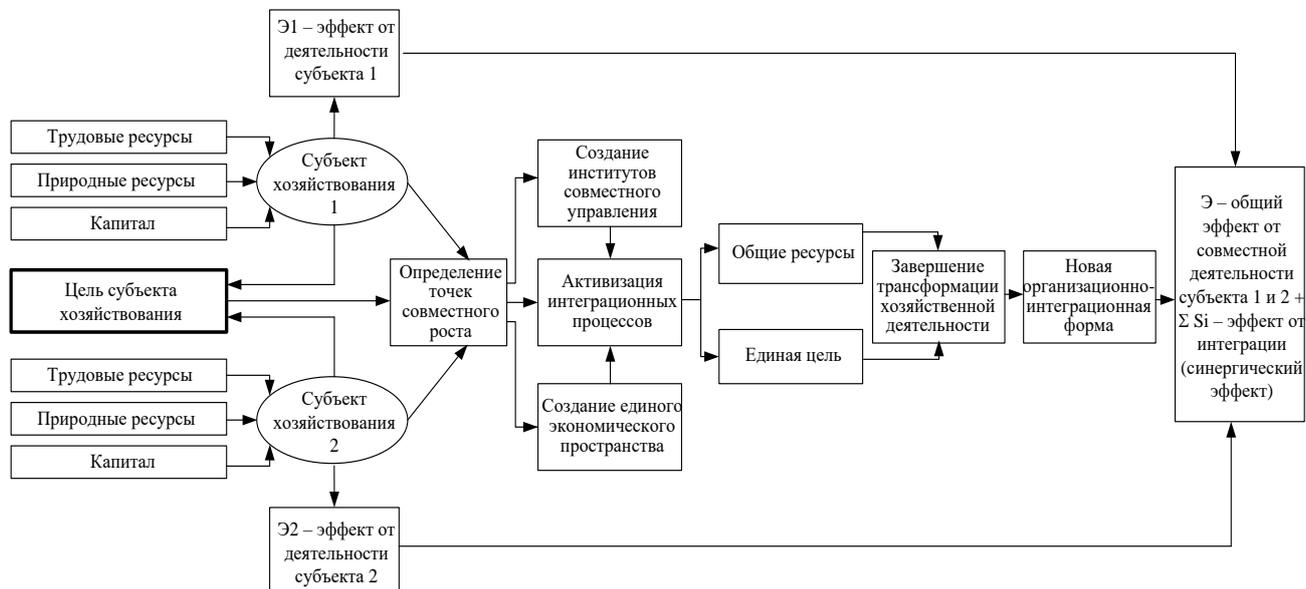


Рисунок 14 – Композиционная схема интеграционного развития хозяйственной деятельности организаций сферы услуг (на примере субъектов хозяйствования ГП «Донецкая железная дорога»)

На примере ГП «Донецкая железная дорога» в рамках обеспечивающих процессов управления персоналом представлена процедура совершенствования подсистемы нормирования труда на основе применения метода микроэлементного нормирования. Результатом разработки стало применение программного обеспечения «Базовая система микроэлементных нормативов времени – 1» на ГП «Донецкая железная дорога» и доказательство эффективности её применения на операции № 2790 «Ремонт опорно-возвращающего устройства тепловоза» в ремонтном депо г. Донецк ГП «Донецкая железная дорога». Рассчитанные показатели эффективности демонстрируют экономическую целесообразность её внедрения при том, что дополнительные затраты на разработку отсутствуют, поскольку её ведёт рабочая группа сотрудников отдела нормирования ГП «Донецкая железная дорога».

Расчёт показателей мероприятий по совершенствованию нормирования труда для роста эффективности хозяйственной деятельности произведен на примере локомотивного ремонтного депо г. Донецка. Пересчитаны существующие в настоящее время нормы времени на конкретные операции в общем объёме текущих ремонтов ТР-1, ТР-3, а также ТО-2 – технического обслуживания подвижного состава.

В результате проведенных расчетов доказано, что существует необходимость пересмотра укрупненных норм времени на выполнение

конкретных ремонтных работ, которые являются составляющими цикла текущих ремонтов ТР-1 и ТР-2, поскольку с момента установления нормативов определённых ремонтных работ была заменена или модернизирована устаревшая техника, используются новые технологии проведения ремонтных работ, повысилась квалификация рабочих, осуществляющих данные работы, трудоёмкие ремонтные процессы в значительной степени механизированы. Но главное – введены в эксплуатацию новые серии локомотивов.

Общий экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий составит: автоматизированная система «Программный комплекс нормоконтроля ГП «Донецкая железная дорога»» в филиале г. Донецк – 533 542,46 тыс. руб.; размер экономии ФОТ слесаря с помощью применения программного обеспечения «Базовая система микроэлементных нормативов времени – 1» – 2808 549 руб.

Таким образом, для ремонтного депо ГП «Донецкая железная дорога» предлагаемое управленческое решение о внедрении информационных продуктов по совершенствованию обеспечивающего процесса нормирования и организации труда составит 3 342 091,46 руб.

При формировании процессов управления человеческими ресурсами в органах государственной власти необходимо учитывать обеспечение занятости дипломированных специалистов с обязательной увязкой с практической подготовкой в рамках сотрудничества с образовательными организациями ВПО. Такие взаимосвязи носят инерционный характер и в наибольшей степени будут адаптивны к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

В результате автором адаптирован методический подход к оценке результативности процессов управления человеческими ресурсами, отражающий временные параметры инерционности системы образовательных организаций СПО или ВПО. Предложенное значение индикатора инерционности I_t получится на основании приведения данных рейтингов в долевом отношении от меньшего к большему:

$$I_t = \frac{C_{11}}{\sum_{i=1}^n C_{1i}} + \frac{C_{21}}{\sum_{i=1}^n C_{2i}} + \dots + \frac{C_{i1}}{\sum_{i=1}^n C_{ni}}, \quad (3)$$

где I_t – индикатор результативности процессов управления человеческими ресурсами, который отражает временные рамки инерционности системы образовательных организаций СПО или ВПО;

C_{ni} – оценочные или рейтинговые баллы, которые соответствуют значениям индикаторов и характеризуют параметры результативности системы управления человеческими ресурсами. Данный показатель оценивается минимум пятью экспертами.

Адаптация предложенного методического подхода заключается в использовании общих для рассматриваемых систем показателей, которые основываются на статистических данных и экспертных оценках. Оценивание результативности базируется на нескольких универсальных индикаторах. Например, изучение степени подготовки кадров предусматривает необходимость продолжения обучения на рабочем месте, тем самым

характеризует качество практической и профессиональной подготовки специалистов.

Достижение оптимального результата на рынке труда будет зависеть от процессов взаимодействия работодателя, образовательной системы и наемного работника. Также важно выстроить взаимосвязи потенциала ученых, инженеров с постановкой научно-технических задач на производственных предприятиях.

Учитывая современные тенденции в области сферы услуг, которые ориентированы на устранение неэффективного реформирования и форм организации системы ВПО и транспортной отрасли, применение рыночных механизмов в управлении, конкуренцию на рынке услуг и инерционности развития, можно конкретизировать основные черты модели развития, ориентированной на рынок труда. По сути, такой подход предусматривает применение новой системы показателей, отражающих отдельные аспекты трудоустройства выпускников, а именно: сроки поиска работы; удовлетворённость полученной специальностью, качество образования и условия труда; возможность карьерного роста; уровень доходов, оценка работодателей. Осуществление мониторинга требует соответствующего нормативного обеспечения, что сегодня является сдерживающим фактором его внедрения.

В диссертации разработаны две экономико-математические модели, связывающие изменение заработной платы:

на ГП «Донецкая железная дорога» в зависимости от объёма перевозимых грузов с изменениями средней заработной платы в Донецкой Народной Республике. Множественный коэффициент корреляции R равен 0,92, что означает очень тесную связь между показателями (близок к 1);

в сфере образования в зависимости от результативности образовательных учреждений (количество выпускников) с изменениями средней заработной платы в Донецкой Народной Республике. Множественный коэффициент корреляции R равен 0,965, что означает очень тесную связь между показателями (близок к 1).

Отсюда можно получить прогнозную математическую модель, позволяющую прогнозировать среднюю заработную плату с точностью, которая обуславливается доверительным интервалом:

$$\begin{cases} Y_t = b_0 + b_1 X_p + b_2 X_t \\ Y_e = b_0 + b_1 X_p + b_2 X_e \\ X_p = f_1 + f_2 + \dots + f_n \end{cases}, \quad (4)$$

где b_0 , b_1 , b_2 – параметры регрессии по результатам наблюдений за переменными, которые включены в модель;

Y_t – средняя заработная плата на предприятии, тыс. руб.;

X_p – среднемесячная заработная плата в Республике, тыс. руб.;

X_t – объёмы перевозок по предприятию, тыс. тонн.;

Y_e – средняя заработная плата в системе образования, тыс. руб.;

X_e – результативность образовательных учреждений (количество выпускников), 10 тыс. человек;

f_1, f_2, f_n – факторы, влияющие на формирование заработной платы.

Разработанные экономико-математические модели апробированы на примере организаций образовательной отрасли, ГП «Донецкая железная дорога» с увязкой со средней заработной платой по Донецкой Народной Республике. Результаты расчётов позволяют выделить «узкие» места и разработать рекомендации по совершенствованию основных процессов управления в организациях сферы услуг.

На основании проведенного исследования можно конкретизировать основные требования к модели развития отраслей сферы услуг, включающих в себя: формирование механизмов взаимодействия отраслей сферы услуг с государственным аппаратом; трансляцию социального заказа; расширение участия общества в реформировании и управлении системой ВПО; учёт взаимоотношений сферы услуг и рынка труда; использование результативности отраслей сферы услуг как целевой функции с учётом факторов влияния.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Диссертация посвящена решению актуальной научно-прикладной проблемы формирования процессов управления организацией в условиях современных вызовов. Полученные результаты позволяют сформулировать выводы, разработать предложения, имеющие теоретическое и прикладное значение, и свидетельствуют о достижении целей и выполнении поставленных задач.

1. Определено, что функциональный, синергетический и процессный подходы являются одними из современных направлений в области управления организацией, а сформированные правила внедрения бизнес-процессов организации составляют основу для получения синергетического эффекта и обосновывают необходимость применения процессного подхода в условиях неопределенности внешней среды.

2. На основе моделирования процессов управления в органах государственной власти определены сущность и структура таких процессов в виде четырёх уровней (стратегический, тактический, оперативный и операционный). Также для каждого уровня управления обозначены сроки реализации функций контроля и планирования, сгруппированы методы управления (концепция и стратегии управления, проектные и внутренние документы, планы социально-экономического развития). Для исполнения функций выделены обеспечивающие процессы в виде нормативно-правового и финансового обеспечения, что является отличительной особенностью органов государственной власти для обеспечения конкурентоспособности современного государства.

3. На основании изучения зарубежного опыта по информатизации процессов управления на примере органов государственной власти и транспортных организаций используются платформенные решения, которые обеспечивают надёжность в хранении и передаче информации, эффективность в её обработке, гибкость при интеграции различных информационных продуктов, безопасность при выстраивании уровней доступа к информации,

повышение качества предоставления услуг, оперативность в принятии управленческих решений, снижение уровня бюрократизации отношений. По результатам сравнения схем внешних транспортных систем, которые приняты на международном уровне и в условиях Донецкой Народной Республики, важно сформировать инфраструктурное обеспечение и эффективную систему подготовки кадров для внедрения целостной системы информационных и инструментальных средств, ориентированных на решение управленческих задач.

4. Систематизированы принципы организации процессов управления на различных уровнях, которые позволяют не допустить возникновения системных ошибок в реализации отдельных бизнес-процессов. Для устранения ошибок или оптимизации бизнес-процессов технология реинжиниринга захватывает теорию управления изменениями с учётом соблюдения определённых этапов и условий в рамках конкретной организации.

5. Предложена модель создания «идеальных» условий по обеспечению развития организаций сферы услуг, которая сочетает в себе инструменты государственного воздействия и межэтапные инструменты. Данная модель является гибкой, универсальной и адаптированной к условиям Донецкой Народной Республики, что позволяет эффективно её использовать под любой вид предпринимательской деятельности, в том числе организаций сферы услуг с учётом оценки её результативности по социально-экономическим показателям на уровне городов и районов.

6. В контексте формирования процессов управления организацией определены и совмещены подходы к развитию системы дополнительного образования в виде программного, направленного на личностное развитие человека и его воспитание, и методический подход к определению мотивационных типов, позволяющих развить подсистему мотивации для обеспечения конструктивного поведения персонала.

7. По результатам анализа существующих инструментов по формированию процессов управления организацией в условиях Донецкой Народной Республики на примере ГП «Донецкая железная дорога» и администрации г. Макеевка с помощью стратегического, маркетингового и процессного подходов определено, что низкую оценку получили процессы высшего уровня в части стратегического управления; отсутствует эффективная система мотивации и структуры управления. В рамках подсистемы мотивации прошла апробацию методика проведения мотивационного аудита персонала с разработкой ключевых показателей эффективности (KPI). Для повышения качества взаимодействия государственной власти и организаций сферы услуг сформирована схема ресурсного взаимодействия, которая предусматривает обратные потоки материальных и нематериальных ресурсов, обеспечивающих общественное воспроизводство на взаимовыгодных условиях, что позволило выявить проблемные вопросы на уровне города и выработать направления по их устранению.

8. Разработано концептуальное представление процесса модернизации информационной среды сферы образования, которое основывается на

применении электронного (дистанционного) образования, совершенствовании методов изложения и преподавания дисциплин, а также создании образовательных и производственных комплексов, ориентированных на развитие процессов управления человеческими ресурсами без привязки к определённому географическому положению.

9. Сформированы концептуальные положения антикризисного управления на разных уровнях с учётом применения экспертного и сценарного подходов, которые позволили на примере ГП «Донецкая железная дорога» обосновать необходимость разработки определённой модели диагностики кризисных явлений.

10. Разработана схема формирования процессов государственного регулирования развития предприятий для различных отраслей в условиях Донецкой Народной Республики, ориентированная на достижение баланса между государственными и частными интересами в экономике, а также на формализацию композиционной схемы интеграционного развития хозяйственной деятельности организации, для чего разработан алгоритм определения точек совместного роста в рамках интеграционного процесса. Такая схема позволяет выделить приоритетные направления по консолидированному устранению недостатков в процессах высшего уровня, а также основных и вспомогательных, государственного регулирования развития организаций сферы услуг.

11. Адаптирован методический подход к оценке результативности процессов управления человеческими ресурсами в образовательном пространстве Донецкой Народной Республики, который основывается на расчётах обобщённого индикатора, характеризующего финансовые результаты деятельности организаций СПО и ВПО, дополнительных доходов от контрактной формы обучения и коммерциализации научных разработок, явных или неявных выгод конкретного индивидуума и общества в целом от получения соответствующего уровня образования и специальности. Также в транспортной отрасли обосновано внедрение автоматизированной системы «Программный комплекс нормоконтроля Донецкой железной дороги» и «Базовая система микроэлементных нормативов времени – 1» в обеспечивающий процесс по организации нормирования труда. Принятие данного управленческого решения на основе оптимизации метода микроэлементного нормирования позволит получить экономию ФОТ в размере 2 808 549 руб. в год и повысить производительность труда инженера-технолога на 6,25%, инженера по организации и нормированию труда ремонтных цехов на 14,29%.

12. Определено, что для выявления эффективности социально-экономических отношений между отраслями сферы услуг и трудозатратами сотрудников подходит заработная плата. В результате были разработаны экономико-математические модели совершенствования процессов управления организациями в интегрирующихся отраслях народного хозяйства (транспорта, образования и органов государственной власти) в современных условиях становления экономики Республики на основе выявления взаимосвязей размера заработной платы на государственном уровне с трудозатратами организаций сферы услуг.

Направления дальнейших исследований будут связаны с формированием эффективных процессов управления в организациях производственной сферы, так как она имеет специфическую особенность, в отличие от организаций сферы услуг, где в основных процессах при создании продукта (услуги) максимально принимает участие сам потребитель.

СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Монографии

1. Козлов, В.С. Теоретические и прикладные аспекты инвестиционно-инновационного развития экономических систем / Р.В. Ободец, В.С. Козлов // Особенность менеджмента непромышленной сферы в современных условиях (транспортный менеджмент): монография / В.С. Козлов, Р.В. Ободец, О.Л. Некрасова, Н.И. Алексеева, С.Б. Алексеев и др. / под общей ред. О.Л. Некрасовой. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2018. – Р. 5. – С. 292- 303.

Личный вклад соискателя: рассмотрены особенности менеджмента сферы услуг в современных условиях (транспортный менеджмент).

2. Козлов, В.С. Разработка новых и адаптация существующих инструментов по формированию процессов управления в организациях сферы услуг: монография / В.С. Козлов. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2020. – 260 с.

Статьи в рецензируемых научных изданиях

3. Козлов, В.С. Формирование человеческого капитала за счёт модернизации менеджмента образовательной системы / В.С. Козлов // Менеджер. Вестник ДонГУУ. – 2015. – № 1(71). – С. 182-186.

4. Козлов, В.С. Влияние современных социальных технологий информатизации на деятельность органов государственной власти / В.С. Козлов // Менеджер. Вестник ДонГУУ. – 2015. – № 2 (72). – С. 15-19.

5. Козлов, В.С. Особенности реализации стратегии развития территорий в условиях нестабильности внешней среды / Р.В. Ободец, В.Ю. Чернецкий, В.С. Козлов // Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 2: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО ДонГУУ. – Донецк: ДонГУУ, 2016. – С. 63-70.

Личный вклад соискателя: рассмотрен процесс внедрения стратегии на любом уровне управления, включающий четыре этапа, один из которых увязан с изменениями организационной структуры управления и разработкой ключевых показателей эффективности (КПИ).

6. Козлов, В.С. Стимулирование, мотивация и оплата труда персонала на предприятиях железнодорожной отрасли / В.С. Козлов, О.В. Коротченко // Менеджер. Вестник ДонГУУ. – 2016. – № 2 (76). – С. 86-96.

Личный вклад соискателя: проанализированы методы и системы оплаты труда персонала на предприятиях железнодорожной отрасли; разработана адаптированная модель оплаты труда.

7. Козлов, В.С. Анализ законодательств стран СНГ с целью совершенствования законов управления государственным аппаратом /

В.С. Козлов // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 3: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2016. – С. 23-35.

8. Козлов, В.С. Современные способы диагностики кризисных явлений в управленческой деятельности предприятия / В.С. Козлов, Е.Э. Гашутина // Актуальные проблемы науки XXI века: сб. науч. ст. молодых учёных / Минский инновационный ун-т. – Минск, 2016. – Вып. 5. – С. 27-32.

Личный вклад соискателя: представлена математическая модель, позволяющая провести диагностику процессов управления на предприятии.

9. Козлов, В.С. Повышение эффективности управления предприятием за счёт совершенствования стратегии и механизмов управления персоналом / В.С. Козлов, Ю.А. Иванова // Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 1 (5): Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 263-271.

Личный вклад соискателя: детализированы процессы управления персоналом, которые ориентированы на повышение эффективности работы предприятия в целом.

10. Козлов, В.С. Креативный менеджмент как основной механизм развития современных организации / В.С. Козлов, В.Ю. Чернецкий // Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 2 (6): Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 254-264.

Личный вклад соискателя: обосновано использование подходов креативного менеджмента в решении сложных управленческих задач.

11. Козлов, В.С. Анализ и адаптация метода бенчмаркинг предприятий в современных условиях / В.С. Козлов // Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 3: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 127-141.

12. Козлов, В.С. Синергетический подход как эффективная управленческая парадигма / В.С. Козлов, С.В. Кольцов // Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 8: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 223-230.

Личный вклад соискателя: исследован и адаптирован синергетический эффект в системе управления организацией сферы услуг.

13. Козлов, В.С. Оценка результативности и повышение эффективности системы управления человеческими ресурсами / М.Р. Терованесов, В.С. Козлов, М.А. Чечёткина // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2018. – № 4. – С. 195-203.

Личный вклад соискателя: проведен анализ результативности управления человеческими ресурсами на примере транспортной организации.

14. Козлов, В.С. Повышение эффективности субъектов хозяйствования инфраструктур отраслей непродовольственной сферы / В.С. Козлов // Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 9: Экономика и

управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 239-247.

15. Козлов, В.С. Совершенствование организационных структур управления предприятиями непромышленной сферы в современных условиях (железнодорожный транспорт) / М.Р. Терованесов, С.В. Кольцов, В.С. Козлов // Менеджер. – 2018. – № 2 (84). – С. 51-57.

Личный вклад соискателя: разработаны направления по совершенствованию организационной структуры управления на примере транспортной организации с применением процессного подхода.

16. Козлов, В.С. Проблемы и перспективы развития учреждений дополнительного образования в современных условиях / В.С. Козлов // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 10: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 178-186.

17. Козлов, В.С. Особенности развития государственного управления как науки / В.С. Козлов // Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 11: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 41-49.

18. Козлов, В.С. Исследование процессов управления в сфере услуг (транспортная отрасль) / В.С. Козлов, О.А. Ерёменко-Григоренко, О.В. Коротченко // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 12: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 34-52.

Личный вклад соискателя: применен процессный подход для оценки состояния процессов управления на примере транспортной организации.

19. Козлов, В.С. Исследование концепции менеджмента как универсального процесса и явления / В.С. Козлов // Менеджер. – 2019. – № 4 (90). – С. 178-184.

20. Козлов, В.С. Подходы к оцениванию эффективности государственного управления / М.Л. Братковский, В.С. Козлов // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 13: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 6-13.

Личный вклад соискателя: проведен анализ научных исследований зарубежных и отечественных авторов относительно оценивания эффективности процессов государственного управления.

21. Козлов, В.С. Концептуальные составляющие необходимости государственного регулирования деятельности организаций в условиях современных вызовов / В.С. Козлов // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 14: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 65-72.

22. Козлов, В.С. Особенности формирования взаимоотношений государственной власти и отраслей сферы услуг / В.С. Козлов // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 15: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк:

ДонАУиГС, 2019. – С. 31-38.

23. Козлов, В.С. Управленческие решения как основа эффективной реализации функций менеджмента / В.С. Козлов // Менеджер. – 2019. – № 3 (89) – С. 160-167.

24. Козлов, В.С. Синергетический эффект от интеграционного развития субъектов экономической деятельности в транспортной сфере / В.С. Козлов, Б.В. Чегодаев // Менеджер – 2020. – № 1 (91). – С. 68-76.

Личный вклад соискателя: формализована композиционная схема интеграционного развития хозяйственной деятельности и разработан алгоритм определения точек совместного роста в рамках интеграционного процесса.

Статьи в других изданиях

25. Козлов, В.С. Специфика организации управления предприятиями непроизводственной сферы (транспортная отрасль) / В.С. Козлов // Сборник научных трудов Донецкого института железнодорожного транспорта. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонИЖТ», 2018. – Вып. 48. – С. 24-31.

Труды апробационного характера

26. Козлов, В.С. Исследование механизмов управления / В.С. Козлов // Социально-гуманитарные проблемы менеджмента: материалы VI Международной науч.-практ. конференции, 4 декабря 2015, г. Донецк / ДонГУУ. – Донецк: ДонГУУ, 2015. – С. 262-265.

27. Козлов, В.С. Развитие транспортного потенциала в аспекте повышения инвестиционной привлекательности Республики Беларусь / В.С. Козлов // Стратегия развития экономики Беларуси: факторы формирования и инструменты реализации: материалы Международной науч.-практ. конференции, 23-24 апреля 2015, г. Минск / Ин-т экономики НАН Беларуси. – Минск: Право и экономика, 2015. – С. 58-59.

28. Козлов, В.С. Повышение конкурентоспособности региона за счёт кардинальных мер по усовершенствованию системы управления на транспорте / В.С. Козлов, Н.Н. Потапова // Актуальные проблемы права, экономики и управления: материалы Международной науч.-практ. конференции, 28-29 апреля 2015, г. Иркутск. – Иркутск: РИО САПЭУ, 2015. – Вып. XI. – С. 35-36.

Личный вклад соискателя: выделены основные процессы управления транспортной организацией, которые подлежат кардинальному изменению в связи с действием негативных факторов внешней среды.

29. Козлов, В.С. Целесообразность оценки конкурентоспособности в современных условиях на примере транспортных услуг / В.С. Козлов, Ю.К. Кудратова // Управление предприятием в условиях нестабильности: материалы науч.-практ. интернет-конференции, 12 апреля – 9 мая 2016, г. Донецк / ГОУ ВПО ДонГУУ. – Донецк: ДонГУУ, 2016. – С. 35-38.

Личный вклад соискателя: представлен методический подход к оценке конкурентоспособности транспортных услуг.

30. Козлов, В.С. Прогнозирование кризисных явлений на предприятиях в условиях современных вызовов / В.С. Козлов // Приоритетные направления современных научных исследований XXI века: материалы Международной

науч.-исслед. конференции, 20 апреля 2016, г. Трехгорный / Трехгорный технологический институт – филиал НИЯУ МИФИ (Россия). – Трехгорный: ТТИ НИЯУ МИФИ, 2016. – С. 159-161.

31. Козлов, В.С. Анализ способов прогнозирования кризисных явлений на предприятиях / В.С. Козлов // Управление в социальных и экономических системах: материалы XXV Международной науч.-практ. конференции, 12 мая 2016, г. Минск / Минский инновационный ун-т. – Минск: Минский инновац. ун-т, 2016. – С. 51-53.

32. Козлов, В.С. Управленческие решения в совершенствовании структуры управления на предприятиях в основе аналитического и процессного подходов / В.С. Козлов // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы науч.-практ. конф., 6-7 июня, 2017, г. Донецк. Секция 3: Повышение эффективности управленческой деятельности предприятий ДНР / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – 96-98.

33. Козлов, В.С. Влияние традиций и специфики предприятия на разработку управленческих решений / В.С. Козлов, Е.А. Козлова // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы Международной науч.-практ. конференции, 25-26 октября 2017, г. Донецк / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС. – С. 41-44.

Личный вклад соискателя: рассмотрен процесс принятия управленческих решений с учетом внутренних переменных в организации.

34. Козлов, В.С. Прогнозирование и диагностика кризисных явлений на предприятиях непроизводственной сферы / В.С. Козлов // Актуальные проблемы развития транспортно-промышленного комплекса: инфраструктурный, управленческий и образовательный аспекты: материалы IV Международной науч.-практ. конференции, 3-4 ноября 2017, г. Донецк / Донецкий институт железнодорожного транспорта. – Донецк: ДонИЖТ, 2017. – С. 216-219.

35. Козлов, В.С. Бенчмаркинг предприятий как современный инструмент менеджмента на предприятиях непроизводственной сферы / В.С. Козлов // Актуальные проблемы современной экономики: материалы VI Международной науч.-практ. конференции, 28-29 марта 2018, г. Омск / Омский государственный университет путей сообщения. – Омск: Омский гос. ун-т путей сообщения, 2018. – С. 108-111.

36. Козлов, В.С. Внедрение на субъектах хозяйственной деятельности инфраструктуры транспортной отрасли социально-ориентированных механизмов / В.С. Козлов, О.В. Коротченко // Строительство и восстановление искусственных сооружений: материалы VI Международной науч.-практ. конференции, 17-18 мая 2018, г. Гомель (Республика Беларусь). – Гомель: БелГУТ, 2018. – С. 179-184.

Личный вклад соискателя: детализированы составляющие социально-ориентированного механизма в транспортной отрасли.

37. Козлов, В.С. Повышение уровня рациональности управленческих решений на предприятиях непромышленной сферы / В.С. Козлов // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы II Международной науч.-практ. конф., 6-7 июня 2018, г. Донецк. Секция 1: Стратегическое управление развитием экономики / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 235-238.

38. Козлов, В.С. К вопросу о повышении эффективности деятельности учреждений дополнительного образования / В.С. Козлов // Качество подготовки специалистов в техническом университете: проблемы, перспективы, инновационные подходы: материалы IV Международной науч.-методич. конференции, 15-16 ноября 2018, г. Могилев / Учреждение образования «Могилевский государственный университет продовольствия». – Могилев: МГУП, 2018. – С. 217-219.

39. Козлов, В.С. Особенности управления инфраструктурным обеспечением отраслей непромышленной сферы, ориентированным на повышение эффективности / В.С. Козлов, О.А. Васильева, А.Р. Макарян // Транспорт и логистика: стратегические приоритеты, технологические платформы и решения в глобализованной цифровой экономике: материалы III Международной науч.-практ. конференции, 1-2 февраля 2019, г. Ростов-на-Дону. – Ростов-н/Д.: РГУП, 2019. – С. 214-217.

Личный вклад соискателя: рассматриваются обеспечивающие процессы управления предприятием сферы услуг.

40. Козлов, В.С. Необходимость государственного регулирования деятельности предприятий в современных условиях / В.С. Козлов, Д.Г. Королев // Актуальные проблемы управления в современных условиях: материалы II Респ. конф. студентов и молодых учёных, 11-12 апреля 2019, г. Донецк / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 556-559.

Личный вклад соискателя: рассмотрены механизмы государственного регулирования деятельности предприятий.

41. Козлов, В.С. Коммуникационные процессы и связи на предприятиях железнодорожной отрасли / В.С. Козлов, В.Р. Коломоец // Транспорт: наука, образование, производство («Транспорт-2019»): материалы Международной науч.-практ. конференции, 23-26 апреля 2019, г. Ростов-на-Дону, – Ростов-н/Д.: РГУП, 2019. – С. 74-76.

Личный вклад соискателя: раскрыта сущность коммуникационных процессов в транспортной организации.

42. Козлов, В.С. Использование индикатора инерционности для оценивания результативности сферы образования по экономическим критериям / В.С. Козлов, М.Р. Терованесов, М.А. Чечёткина // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы III Международной науч.-практ. конф. (Донецк, 6-7 июня 2019 г.). Секция 1: Стратегическое управление развитием экономики / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 213-214.

Личный вклад соискателя: определены экономические критерии оценки деятельности образовательной организации.

43. Козлов, В.С. Необходимость государственного регулирования организациями в условиях современных вызовов / В.С. Козлов // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы науч.-практ. конференции, 30-31 октября 2019, г. Донецк / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 142-145.

44. Козлов, В.С. Повышение эффективности менеджмента организации / В.С. Козлов // Техника и технология пищевых производств: материалы XIII Международной науч.-техн. конференции, 23-24 апреля 2020, г. Могилев. – Республика Беларусь, Могилев: МГУП, 2020. – С. 328-329.

45. Козлов, В.С. Повышение эффективности принятия управленческих решений в условиях современных вызовов / В.С. Козлов // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы IV Международной науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня 2020 г.). Секция 1: Стратегическое управление развитием экономики / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – С. 170-172.

АННОТАЦИЯ

Козлов В.С. Теоретико-методологические основы формирования процессов управления организацией в условиях современных вызовов. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством. – Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики», Донецк, 2021.

В теоретической части диссертации были обозначены современные направления в области управления организацией, а именно: функциональное, синергетическое и процессное. В свою очередь, сформированные правила внедрения инструментария развития бизнес-процессов организации составляют основу для получения синергетического эффекта и обосновывают необходимость применения процессного подхода в условиях неопределённости внешней среды. Моделирование процессов управления в органах государственной власти позволило выделить сущность и структуру таких процессов в виде четырёх уровней (стратегический, тактический, оперативный и операционный). Изучение зарубежного опыта в области информатизации процессов управления на примере органов государственной власти и транспортных организаций позволило структурировать платформенные решения, которые обеспечивают надёжность хранения и передачи информации, эффективность её обработки, гибкость при интеграции различных информационных продуктов, безопасность при выстраивании уровней доступа к информации.

Методологическая составляющая диссертации включает в себя принципы организации процессов управления на различных уровнях, которые позволяют не допустить возникновения системных ошибок в реализации отдельных бизнес-процессов. Предложена модель создания «идеальных» условий по обеспечению развития организаций сферы услуг, которая сочетает инструменты государственного воздействия и межэтапные инструменты. Данная модель является гибкой, универсальной и адаптированной к условиям Донецкой Народной Республики. В контексте формирования процессов управления организацией определены и совмещены подходы к развитию системы дополнительного образования в виде программного, направленного на личностное развитие человека и его воспитание.

В аналитической части исследования на примере ГП «Донецкая железная дорога» и администрации г. Макеевка с помощью стратегического, маркетингового и процессного подходов выявлены проблемы в процессах высшего уровня в части стратегического управления, отсутствия эффективной системы мотивации и структуры управления. В рамках подсистемы мотивации прошла апробацию методика проведения мотивационного аудита персонала с разработкой ключевых показателей эффективности (KPI). Разработано концептуальное представление процесса модернизации информационной среды сферы образования, которое основывается на применении электронного (дистанционного) образования, совершенствовании методов изложения и преподавания дисциплин, а также на создании образовательных и производственных комплексов, ориентированных на развитие процессов управления человеческими ресурсами. Сформированы концептуальные положения антикризисного управления на разных уровнях с учётом применения экспертного и сценарного подходов, которые позволили на примере ГП «Донецкая железная дорога» обосновать необходимость разработки модели диагностики кризисных явлений.

Проектная часть исследования связана с разработкой схемы формирования процессов государственного регулирования развития предприятий различных отраслей в условиях Донецкой Народной Республики, ориентированной на достижение баланса между государственными и частными интересами в экономике, а также на формализацию композиционной схемы интеграционного развития хозяйственной деятельности организации, для чего разработан алгоритм определения точек совместного роста в рамках интеграционного процесса.

Автором разработаны экономико-математические модели совершенствования процессов управления организациями транспорта, образования в современных условиях становления экономики Республики на основе выявления взаимосвязей размера заработной платы на государственном уровне с трудозатратами организаций сферы услуг.

Ключевые слова: организация, сфера услуг, процессы управления, формирование, мотивация, экономико-математические модели, управление человеческими ресурсами, нормирование труда, организационная структура управления.

SUMMARY

Kozlov V.S. Theoretical and Methodological Foundations of the Formation of Organization Management Processes in the Context Of Modern Challenges. – As a manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Economic Sciences in the specialty 08.00.05 – Economics and Management of the National Economy. – State educational establishment of higher professional education «Donetsk Academy of Management and Public Administration under the Head of the Donetsk People's Republic», Donetsk, 2021.

In the theoretical part of the dissertation, modern directions in the field of organization management were highlighted, namely: functional, synergistic and process. In turn, the formed rules for the implementation of the organization's business processes form the basis for obtaining a synergistic effect and substantiate the need to apply the process approach in conditions of uncertainty in the external environment. Modeling management processes in government bodies made it possible to distinguish the essence and structure of such processes in the form of four levels (strategic, tactical, operational and operational). The study of foreign experience in the informatization of management processes using the example of state authorities and transport organizations made it possible to structure platform solutions that ensure reliability in storing and transmitting information, efficiency in its processing, flexibility in integrating various information products, security in building levels of access to information.

The methodological component of the dissertation includes the principles of organizing management processes at various levels, which make it possible to prevent the occurrence of systemic errors in the implementation of individual business processes. Also proposed is a model for creating “ideal” conditions to ensure the development of organizations in the non-production sphere, which combines instruments of state influence and inter-stage instruments. This model is flexible, versatile and adapted to the conditions of the Donetsk People's Republic.

In the analytical part of the study, using the example of the Donetsk Railway State Enterprise and the administration of the city of Makeyevka, using strategic, marketing and process approaches, problems were identified in top-level processes in terms of strategic management, the lack of an effective motivation system and management structure. Within the framework of the motivation subsystem, a methodology for conducting a motivational audit of personnel was tested with the development of key performance indicators (KPI).

The design part of the study is associated with the development of a scheme for the formation of processes of state regulation of the development of enterprises for various industries in the conditions of the Donetsk People's Republic, focused on achieving a balance between public and private interests in the economy, as well as on formalizing the compositional scheme of the integration development of the organization's economic activities, for which an algorithm has been developed identifying points of joint growth within the integration process.

Also, the author has developed economic and mathematical models for improving the management processes of transport organizations, education in the modern conditions of the formation of the economy of the Republic on the basis of

identifying the relationship between the size of wages at the state level and the labor costs of organizations in the non-productive sphere.

Key words: organization, services sector, management processes, formation, motivation, economic and mathematical models, human resource management, labor rationing, organizational structure of management.

Подписано в печать 15.06.2021 г.
Формат 60x84x1/16 Усл. печ. л. 2,5.
Печать лазерная. Заказ № _____. Тираж 100 экз.
Отпечатано ФЛП Рыжков Олег Дмитриевич.
Свидетельство о регистрации АА01 № 18228 от 28.10.2014 г.
83092, г. Донецк-92, ул. Независимости, 22/97.
Тел. +38(071) 334-91-79, e-mail: mpvik@3g.ua.