

*На правах рукописи*

**ПОПЛАВСКАЯ Вера Алексеевна**

**ФОРМИРОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ РАЗВИТИЯ  
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ  
С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КОНЦЕПЦИИ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ**

Специальность – 08.00.05

Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами промышленности)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Нижний Новгород – 2009

Работа выполнена в ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского»

Научный руководитель – доктор экономических наук, доцент  
Горшкова Людмила Алексеевна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Кузнецов Виктор Павлович

кандидат экономических наук, доцент  
Маслов Михаил Васильевич

Ведущая организация – ГОУ ВПО «Волго-Вятская академия  
государственной службы»

Защита состоится 4 июня 2009 г. в 14 часов на заседании диссертационного совета Д 212.166.03 при ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского» по адресу: 603000, г. Н. Новгород, ул. Большая Покровская, д. 60, ауд. 512.

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского».

Автореферат размещен на официальном сайте ГОУ ВПО «Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского» в сети Интернет <http://www.unn.ru>.

Автореферат разослан \_\_\_\_\_ 2009 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Ю.А. Лебедев

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

### **Актуальность темы исследования**

Текущий век ассоциируется с эпохой перемен, когда все значимые события развиваются ускоренными темпами. С высокой скоростью меняются не только технологии, но и постоянно трансформируются условия бизнеса. Частые перемены усложняют задачу выбора организационной структуры, форм взаимодействия с партнерами и организаций бизнес-процессов в субъектах хозяйствования, позволяющих сформировать конкурентные преимущества, успешно позиционироваться на рынке и обеспечить дальнейшее развитие.

В условиях разразившегося в настоящее время мирового финансово-экономического кризиса, сопровождающегося стратегическими неопределенностями, воздействием общества и политических сил на рыночную конъюнктуру, замедлением темпов роста и ограниченностью ресурсов, руководство субъектов хозяйствования сталкивается с необходимостью постоянного поиска адекватных новым условиям инструментов управления.

Чтобы удержать и укрепить достигнутые позиции в сложившейся ситуации следует поддерживать планомерный, целенаправленный и управляемый процесс организационного развития, то есть обеспечить высокий уровень приспособляемости организации к быстро меняющейся внешней среде. Важнейшим условием адаптивности субъекта хозяйствования становится анализ уровня и стадии его развития, понимания цикличности функционирования с учетом жизненного цикла производимого продукта, используемых технологий, материально-технической базы, отдельных бизнес-процессов и организации в целом. Это позволит понять, на какой стадии жизненного цикла организация осуществляет свою деятельность, оценить потенциал и отдельные его составляющие, определить основные компоненты производственного процесса и системы управления, подлежащие изменению, выбрать и внедрить результативные методы осуществления системных преобразований, создать эффективную организационную инфраструктуру для поддержки и реализации намеченных изменений.

Формирование системы управления, обеспечивающей адаптацию организации к изменяющимся условиям, и разработка инструментария, адекватного задачам такой системы, становится одной из основных проблем развития теории и практики управления. Это определило выбор темы и направления диссертационного исследования.

### **Степень разработанности темы**

Методологической базой и теоретической основой диссертационной работы послужили труды ведущих исследователей теории организационного развития: И. Адизеса, И. Ансоффа, М. Бира, Л. Грейнера, А.Н. Дятлова, С. Закса, Б.З. Мильнера, Е.Б. Моргунова, Н. Нория, Ф.Тейлора, А. Файоля, С.Р. Филоновича, О. Ховарда, А. Чандлера, Дж. Шелдрейка, Г.В. Широковой и ряда других.

Значительный вклад в совершенствование системы управления организацией и отдельных её компонентов внесли такие видные зарубежные и отечественные ученые как С.Б. Авдашева, О.С. Виханский, Ю.И. Ефимычев, К.С. Камерон, Р.Э. Куинн, Д. Магретта, М.И. Магура, М.В. Мельник, Т.О. Соломанидина, В.А. Спивак, Ю.В. Трифонов, Э. Шейн и другие исследователи.

В работах ученых выстроена концепция и теория организационного развития, обосновано значение адекватности системы управления к быстрым изменениям организационно-технологических и социально-экономических условий функционирования организации, в определенной мере разработан инструментарий организационных изменений, направленных на закрепление конкурентных преимуществ.

Однако в этих работах не ставился вопрос о специфике инструментария системного развития управления организацией, функционирующей на различных стадиях жизненного цикла в условиях высоко динамичной внешней среды.

Обозначенная научная проблема, анализ степени ее изученности, актуальность и возрастающая практическая значимость определили выбор темы, объекта и предмета исследования, а также целей и задач настоящей работы.

### **Цель и задачи исследования**

Цель диссертации – разработка инструментария развития системы управления адаптивной организацией с учетом особенностей конкретных стадий ее жизненного цикла.

Поставленная цель предопределила необходимость решения ряда задач теоретического, методического и практического характера:

–проанализировать управленческие концепции, затрагивающие компонентную составляющую организации, модели её жизненного цикла, концепции организационных изменений и оценить их соответствие современным условиям функционирования организаций;

–уточнить понятийный аппарат организационного развития, включая введение определения адаптивной организации;

–оценить организационные преобразования, осуществляемые на крупных промышленных предприятиях Нижегородской области;

–выявить современные тенденции изменения основных компонентов организации;

–определить методы развития системы управления организацией, дать адекватное сущностное описание каждого метода;

–показать последовательность выбора направления развития хозяйствующего субъекта;

–разработать методику приведения в соответствие базовых компонентов системы управления организацией со стадией её жизненного цикла и создать организационную инфраструктуру для поддержки управленческих изменений;

–провести апробацию предложенного инструментария на конкретных промышленных предприятиях и выработать рекомендации, способствующие их устойчивому функционированию в условиях динамично изменяющейся внешней среды.

## **Область исследования**

Исследование выполнено по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством – (п. 15.1. «Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями промышленности») Паспорта специальностей ВАК (экономические науки).

**Предмет исследования** – инструментарий, предназначенный для эффективного развития системы управления хозяйствующего субъекта.

**Объект исследования** – система управления крупных промышленных предприятий Нижегородской области.

**Теоретико-методологической основой** исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления организационным развитием субъектов хозяйствования, теория и практика диагностики и выбора структурных компонентов организации.

Информационную базу составили монографии, материалы специализированных журналов, научные доклады на конференциях и семинарах, публикации в сети Интернет, статистические данные крупных промышленных предприятий, собранные автором, и материалы анализа деятельности и организационных изменений, происходящих на предприятиях Нижегородской области.

В основу исследования положены методы диалектики и системного анализа, требующие изучения экономических явлений во взаимосвязи и взаимозависимости, непрерывном развитии, ориентированном на достижение конкретных целей. Применены такие общенаучные и специальные методы исследования как обобщение, классификация, сравнение, анкетирование, экспертные оценки, наблюдение и опрос.

**Научная новизна** полученных результатов заключается в разработке и теоретическом обосновании инструментария развития системы управления адаптивной организацией с учетом стадии ее жизненного цикла в условиях динамичной внешней среды.

В диссертации получены и выносятся на защиту следующие научные результаты:

– представлен процесс формирования организации, предложена ее компонентная структурная модель, разработан график параллельного процесса изменения основных компонентов системы управления и адаптивная теория развития системы управления, основанные на анализе управленческих концепций, затрагивающих компонентную составляющую хозяйствующего субъекта, и оценке практики реализации организационных преобразований;

– уточнены трактовки таких понятий как «адаптивная организация», «организационное развитие», «стратегия» и «организационная структура», позволившие систематизировать типы и способы реализации стратегий, выявить условия изменения внешней и внутренней границ хозяйствующих субъектов, выделить основные параметры организационной культуры, ее специфические функции и выстроить приоритеты функций на разных стадиях жизненного цикла организации;

– предложена классификация и адекватное сущностное описание методов развития системы управления, предназначенных для диагностики и выбора направления изменения структурных компонентов организации, контроля успешности преобразований, мониторинга, оценки внешней и внутренней среды хозяйствующего субъекта;

– разработана методика и технология выбора направлений развития организации, реализации управленческих преобразований, позволяющие привести в соответствие базовые компоненты системы управления организации со стадией её жизненного цикла с целью обеспечения устойчивого функционирования хозяйствующего субъекта в условиях непредсказуемой внешней среды;

– сформулированы рекомендации по развитию системы управления с использованием предложенного инструментария для разных стадий жизненного цикла крупных промышленных предприятий, входящих в рейтинг ста крупнейших компаний Нижегородской области.

**Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций** подтверждается корректностью применяемых подходов и методов, соответствующих задачам, объекту и предмету исследования, непротиворечивостью базовым положениям теории организации, а также результатами апробации основных теоретических положений на функционирующих субъектах хозяйствования.

#### **Теоретическая значимость работы**

На основе систематизации отечественной и зарубежной литературы, анализа опыта проведения организационных изменений на крупных промышленных предприятиях сформирован инструментарий системного развития управления для разных стадий жизненного цикла хозяйствующего субъекта. С использованием выявленных и детально описанных автором методов разработана методика диагностики внутренней и внешней среды организации, стадии ее жизненного цикла, выбора направлений развития хозяйствующего субъекта, определения конкретных значений его компонентов, выявления возможных сопротивлений персонала, мониторинга изменений и оценки сложившейся ситуации, а также предложена технология ее применения.

Теоретические результаты диссертации способствуют углублению научных знаний по организационному проектированию как одному из направлений теории организации.

**Практическая значимость результатов исследования** состоит в разработке конкретных методик и инструментов, обеспечивающих быструю адаптацию организации к изменяющимся внутренним и внешним условиям и способствующих сохранению ее конкурентных преимуществ и устойчивому развитию.

Реализация предложенного инструментария создает синергетический эффект от приведения в соответствие компонентов системы управления организации, что способствует повышению результативности деятельности хозяйствующего субъекта в динамичной внешней среде.

Разработанная методика организационного развития применима для субъектов хозяйствования различных отраслей промышленности и организационно-правовых форм.

Использование разработанного системного подхода к управлению организационным развитием позволит субъектам хозяйствования успешно осуществлять свою деятельность на разных стадиях жизненного цикла.

Предложенные способы описания методов организационной диагностики и мониторинга могут использоваться в учебном процессе в высших учебных заведениях для экономико-управленческих специальностей.

#### **Апробация и внедрение результатов исследования**

Исследование выполнено по плану научных работ на экономическом факультете ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» в рамках госбюджетной прикладной НИР «Разработка технологий стратегического управления предприятиями, фирмами, отраслями» (государственный регистрационный № 06.39.41), выполняемой с 2004 г. по 2009 г.

Отдельные составляющие методики и рекомендации по их реализации внедрены на ФГУП «НПП «Полет» и ОАО «Нижегородский машиностроительный завод», что подтверждено соответствующими документами.

Полученные теоретические и практические результаты исследования докладывались на 11 конференциях. В их число входят 7 международных конференций: «Финансово-экономические процессы в условиях современного кризиса» (Н. Новгород, 2009 г.), «Современные проблемы социально-гуманитарных наук» (Н. Новгород, 2008 г.), «Промышленное развитие России: проблемы, перспективы» (Н. Новгород, 2007 г.), «Государственное регулирование экономики. Региональный аспект» (Н. Новгород, 2005, 2007, 2009 гг.), «Научный потенциал мира – 2004» (Днепропетровск, 2004 г.), две всероссийские – «Менеджмент XXI века» (Н. Новгород, 2006 г.), «Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий и формирование направлений его стратегического развития» (Пенза, 2007 г.) и межвузовские научные конференции «Актуальные проблемы рыночной экономики» (Н.Новгород, 2005 г.) и «Конкуренция и предпринимательство: теоретические подходы и практика» (Н. Новгород, 2009 г.).

Результаты исследований использованы в учебном процессе в ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» по таким дисциплинам, как «Менеджмент», «Принятие управленческих решений», «Разработка управленческих решений», «Экономический анализ», что подтверждено актом о внедрении.

#### **Публикации результатов исследования**

В научных изданиях, одобренных ВАК для работ, отражающих основное содержание диссертации, опубликовано 3 статьи; 16 статей и тезисов докладов помещены в научных изданиях, сборниках и материалах конференций. Всего опубликовано авторских 5,5 печатных листа.

#### **Структура и объем работы**

Структура диссертации обусловлена целью, задачами и логикой исследования. Работа состоит из введения, трех разделов с выводами по каждому разделу, заключения, 3 приложений и библиографии, содержащей 170

наименований.

Объем диссертации составляет 178 страниц, включая 42 таблицы и 34 рисунка.

## ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

*Представлен процесс формирования организации, предложена ее компонентная структурная модель, разработан график параллельного процесса изменения основных компонентов системы управления и адаптивная теория развития системы управления, основанные на анализе управленческих концепций, затрагивающих компонентную составляющую хозяйствующего субъекта, и оценке практики реализации организационных преобразований.*

Организация, как многокомпонентная система, рассматривалась на протяжении всей истории становления управленческой науки. Схема формирования организации в рамках управленческих концепций представлена на рис. 1.

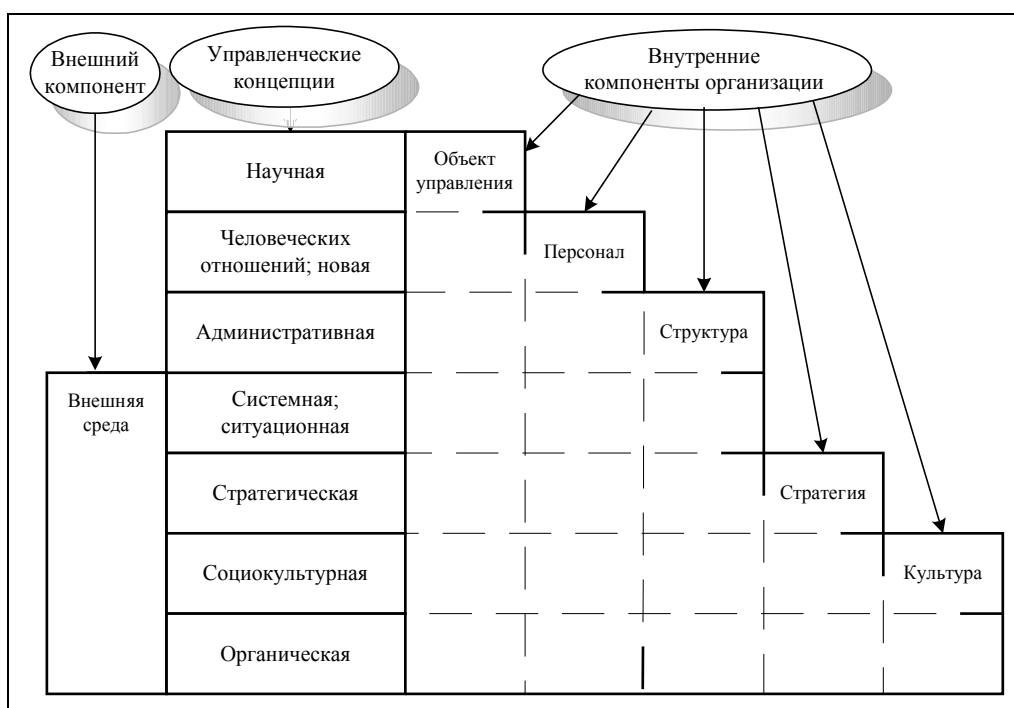


Рис. 1. Схема формирования организации в рамках управленческих концепций

Анализ взглядов различных ученых на структуру и сущность организации позволяет сделать вывод о многообразии моделей организации и эволюции исследовательских парадигм, однако одни модели не включают все основные компоненты организации, а другие – перегружены их характеристиками. Это предопределило необходимость предложить в работе модель адаптивной организации, которая представлена на рис. 2.



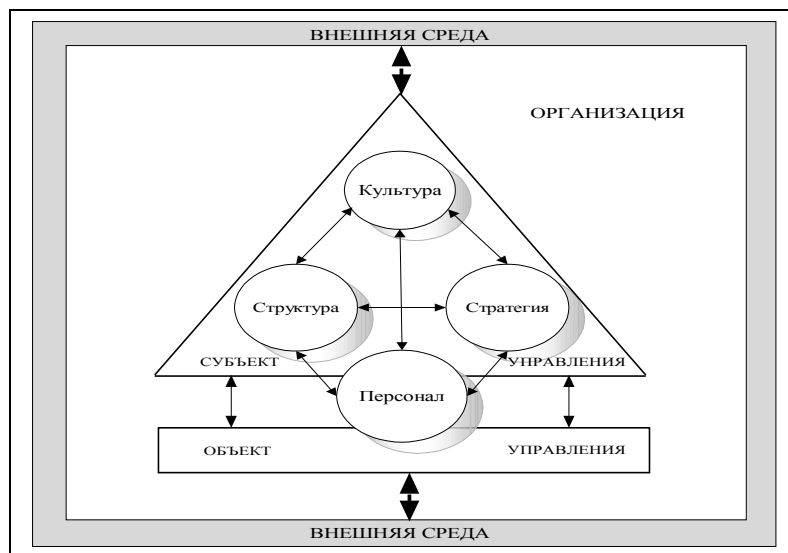


Рис. 2. Структурная модель адаптивной организации

Эффективное функционирование организации возможно лишь при согласовании всех ее важнейших компонентов, соответствующих, в свою очередь, внутреннему потенциалу хозяйствующего субъекта и его внешнему окружению. Для поддержания равновесного состояния базовых элементов организации необходимо иметь адаптивные механизмы его реализации.

Тип стратегических перемен, необходимых организации в конкретный момент ее деятельности, определяется стадией развития хозяйствующего субъекта. Основанием для этого является теория жизненных циклов, в которой подчеркивается, что любой субъект хозяйствования, как и человеческий организм, рождается, растет и умирает.

В настоящее время существует более десяти различных моделей жизненных циклов организации (ЖЦО), авторы которых используют разные термины для обозначения этапов или стадий развития организаций. Рассмотренные с точки зрения организационных составляющих теории стадий жизненного цикла, как и различные управленческие концепции, свидетельствуют о том, что основными компонентами субъекта управления являются стратегия, структура, культура и управленческий персонал организации.

В отличие от биологического организма, имеющего единственный жизненный цикл, субъект хозяйствования способен функционировать на протяжении нескольких циклов, проходя через критические точки, сопровождающиеся сменой стадии ЖЦО.

Ключевые моменты теории жизненного цикла заключаются в идентификации этапов и характера изменений траектории деятельности. Важно не пропустить симптомы развития или упадка, чтобы своевременно и эффективно скорректировать соответствующие компоненты субъекта хозяйствования.

Изменения конкретных организационных компонентов могут быть проведены как последовательные, параллельно-последовательные и параллельные. График наиболее приемлемого в условиях кризиса параллельного подхода к проведению управленческих изменений, выполненный автором, представлен на рис. 3.

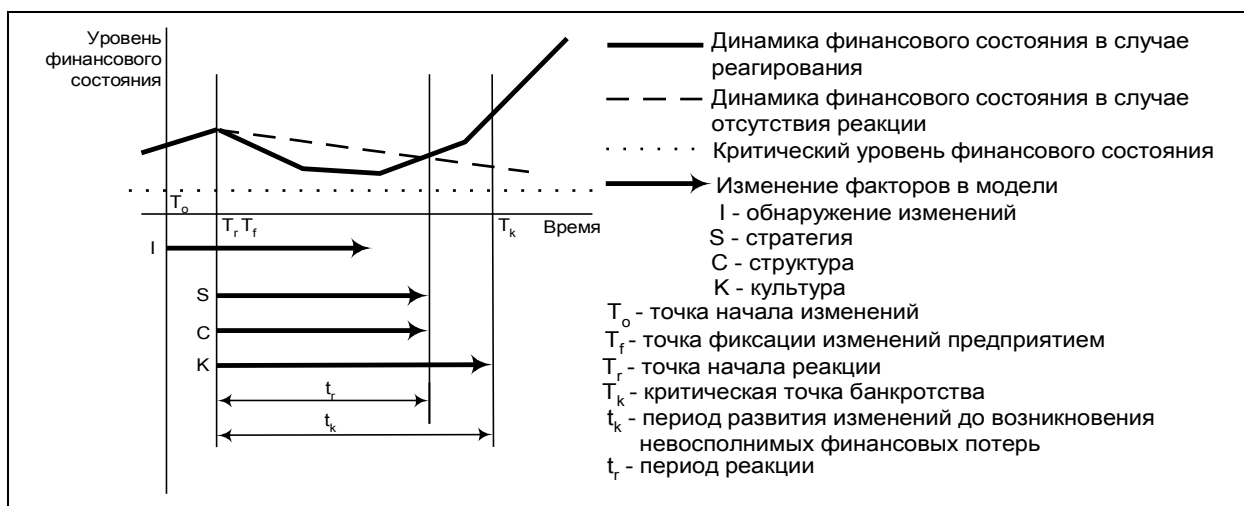


Рис. 3. График параллельного внедрения управленческих изменений

При высокой изменчивости внешней среды заблаговременная реакция системы управления организацией позволит значительно быстрее преодолеть критические точки в жизненном цикле организации и выйти на положительную динамику развития.

На основе рассмотренных концепций организационного развития профессоров Гарвардской школы бизнеса для хозяйствующих субъектов, функционирующих в динамично изменяющейся внешней среде, в диссертации разработана адаптивная теория, которую отличает целевая направленность, объект, периодичность, характер изменений, используемые инструменты.

Для оценки успешности практической реализации организационных изменений выбраны крупные промышленные предприятия одного из наиболее развитых российских регионов – Нижегородской области.

Анализ показал, что большая часть промышленных предприятий региона с конца 90-х гг. до начала экономического кризиса планомерно проводила производственные преобразования, связанные с наращиванием инвестиций в модернизацию основных фондов и техническим перевооружением производства, освоением новых видов продукции.

Даже при наличии высококвалифицированного персонала и развитой производственной базы, силами одного предприятия создавать все комплектующие элементы для высокотехнологичной продукции зачастую невозможно, а иногда и экономически невыгодно. Поэтому в рамках общей стратегии структурных преобразований, как показано на рис. 4, многие крупные предприятия Нижегородской области с целью модернизации своего производства выбрали для себя путь объединения с влиятельными партнёрами.

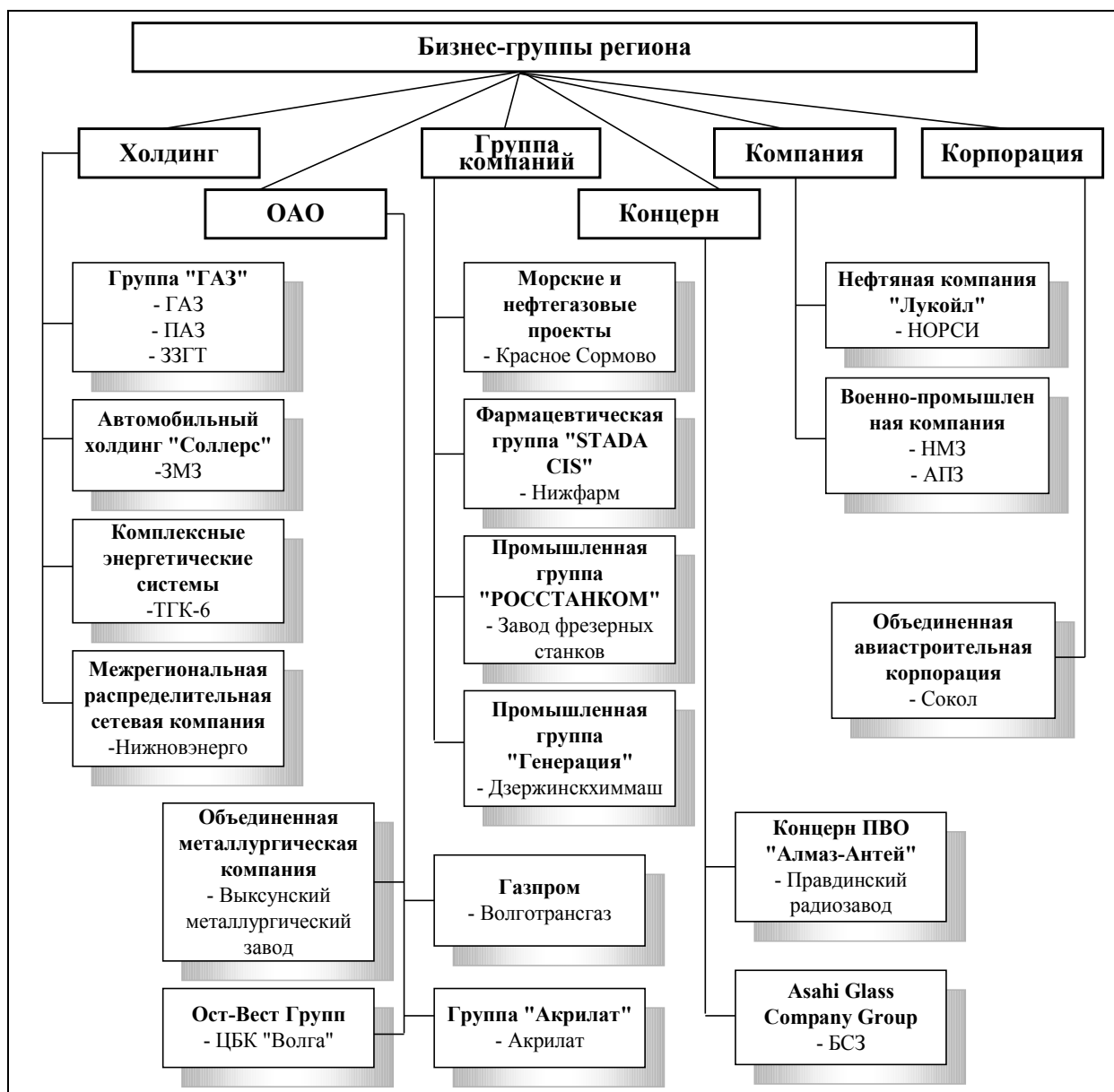


Рис. 4. Бизнес-группы региона, с входящими в них промышленными предприятиями<sup>1</sup>

Что касается внутренней структуры, то на большинстве предприятий существующая организационная структура сложилась как результат стихийного развития бизнеса, отражение жизненного пути объекта хозяйствования. Ее формирование определялось амбициями людей, стоявших у истоков бизнеса и влиявших на ход его развития. В ней законсервированы старые методы решения проблем, закреплены пути получения сиюминутных выгод. Такая структура плохо приспособлена для ответа на вызовы сегодняшнего дня. Интуитивно понимая это, руководители ряда предприятий борются с ее неподвижностью, проводят ротацию кадров, вводят новые рыночно-ориентированные подразделения. Но все попытки постепенно улучшить отдельные элементы организационной структуры без учёта влияния всех взаимосвязанных с ней компонентов организации, стадии её жизненного цикла и состояния внешней среды не дают ожидаемого эффекта.

<sup>1</sup> Составлено по материалам журнала «Эксперт» и сайта Правительства Нижегородской области.

В условиях происходящих слияний и поглощений, смены собственников субъектов хозяйствования неизбежны изменения организационной культуры, в первую очередь, касающиеся персонала организации.

В результате анализа выявлено, что, несмотря на отдельные примеры успешного изменения организационной культуры, в настоящее время на предприятиях утрачены многие прежние ценностные ориентации, а новые ценности не смогли еще установиться в общественном и личном сознании.

Руководители, в полной мере владеющие методологией производственных изменений, начинают осуществлять процесс управленческих преобразований, опираясь на свой предшествующий опыт и интуицию. У топ-менеджеров большинства крупных промышленных предприятий даже при наличии ресурсов, необходимых для влияния на формирование и развитие системы управления, не хватает знаний об эффективных направлениях ее изменения. Тем более не понятно, как согласовывать базовые элементы существующей управленческой системы – стратегии, структуры, культуры, управленческого персонала – с текущей стадией жизненного цикла организации.

*Уточнены трактовки таких понятий как «адаптивная организация», «организационное развитие», «стратегия» и «организационная структура», позволившие систематизировать типы и способы реализации стратегий, выявить условия изменения внешней и внутренней границ хозяйствующих субъектов, выделить основные параметры организационной культуры, ее специфические функции и выстроить приоритеты функций на разных стадиях жизненного цикла организации.*

В диссертационном исследовании под адаптивной организацией следует понимать открытую, эффективно взаимодействующую с внешней средой на разных стадиях своего жизненного цикла систему, включающую объект и субъект управления, взаимодействующих благодаря наличию квалифицированного персонала, объединенного на основе общих ценностей с целью реализации конкретных стратегий в рамках соответствующих организационных структур.

Организационное развитие – это динамический процесс количественных и/или качественных изменений взаимосвязанных компонентов адаптивной организации на разных этапах ее жизненного цикла.

Стратегия определена как комплекс долгосрочных мер (подходов), направленных на укрепление (поддержание) жизнеспособности и мощи организации по отношению к ее конкурентам или на постепенное прекращение деятельности. Основной задачей стратегии является обеспечение нововведений и изменений в организации в соответствии с реализуемой стадией жизненного цикла субъекта хозяйствования.

Под организационной структурой разумно понимать упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в оптимально устойчивых отношениях, исходя из общих целевых установок и обеспечивающих необходимый уровень организационной эффективности на основе внутренней и внешней интеграции.

Формирование инструментария развития системы управления организацией предполагает уточнение тенденций изменения самого объекта исследования и его структурных компонентов.

Разнообразие общих стратегий, которые определяют для организации способ развития, сводят к трем основным типам – стратегии роста, стабильности, сокращения. Характеризуют тот или иной тип стратегии доля рынка, объем реализованной продукции, стоимость активов бизнеса и другие количественные критерии. Типы и способы реализации обозначенных стратегий приведены в табл. 1.

Таблица 1

Типы и способы реализации стратегий

Наименование стратегии	Цель	Условия применения
<b>Стратегия роста</b>		
Внутренний рост	Улучшение результатов деятельности путем совершенствования существующего бизнеса и реализации скрытых «внутренних» резервов	При наличии у субъекта хозяйствования внутреннего потенциала, связанного с продукцией и базовым рынком
Внешний рост	Развитие субъекта хозяйствования путем экспансии за счет интеграционных процессов в пределах отраслевой производственной цепочки; освоение новых сфер бизнеса вне рамок основной деятельности	Создание стратегического преимущества за счет присоединения и интегрирования новых элементов бизнеса
<b>Стратегия стабильности</b>		
Защита положения на рынке	Поддержание высокого уровня проникновения на рынок с активизацией маркетинга	Защитная политика ценообразования; укрепление сбытовой сети; усиление мер по планированию реализации продукции и т.п.
Рационализация рынка	Реорганизация обслуживаемых стратегических зон хозяйствования с целью снижения издержек или повышение эффективности маркетинга	Фокусирование на самых рентабельных сегментах рынка; сокращение числа клиентов через установление минимального объема заказа; уход из некоторых сегментов рынка
Переориентация деятельности	Сокращение части малорентабельной продукции с одновременной заменой ее на более перспективные товары и услуги	Сокращение части продуктовой номенклатуры; уменьшение присутствия на рынке; уменьшение объема производства и т. п.
Дезинтеграция деятельности	Отказ (в рамках отраслевого индустриального цикла) от определенных производственных подразделений и переход на внешние сделки с независимыми элементами маркетинговой системы отрасли	Удаление отдельных видов деятельности или операций, которые не доказали свою эффективность
<b>Стратегия сокращения</b>		
Ликвидация	Прекращение деятельности	Отсутствие внутреннего потенциала и внешних возможностей

Наименование стратегии	Цель	Условия применения
«Сбор урожая»	Отказ от долгосрочной перспективы в пользу максимального получения доходов в кратчайшие сроки	Распродажа имеющихся товаров в рамках бесперспективных видов деятельности при максимальном сокращении всех видов затрат
Сокращение	Продажа одного из подразделений или видов деятельности с целью долгосрочного изменения границ ведения бизнеса	Перепрофилирование деятельности

Выполнение функции «организация» в условиях чрезвычайно мобильной внешней среды предполагает определение двух типов границ – внутренних и внешних – субъекта хозяйствования. Первый тип границ разделяет функциональные подразделения и очерчивает связи между ними, то есть определяет внутреннюю структуру, второй тип – отделяет внутреннюю и внешнюю сферы организации, ограничивая тем самым внешнюю структуру хозяйствующего субъекта.

В пределах внутренних структур организации имеют сильные рычаги координации и контроля действий отдельных должностных лиц и целых структурных подразделений. В условиях использования организацией внешних форм уменьшения своих размеров эти рычаги ослабевают, но приобретает большую гибкость, инновационность, мотивация, обусловленные проявлением рыночных сил воздействия.

Условия успешного применения обозначенных на рис. 5 внутренних и внешних структур организации детально рассмотрены в диссертации.

Исходя из целей исследования, выделяются различные типы культур. В соответствии с поставленными в настоящей диссертации целями предпочтительно различать рыночную, бюрократическую, клановую и адхократическую культуры. Помимо типа, организационную культуру важно характеризовать такими параметрами как состояние и сила.



Рис. 5. Разновидности внешних и внутренних структур организации

Состояние (великолепное, мажорное, унылое, упадническое) культуры определяется как степень проявления и осознания ее работниками организации, а сила (сильная, умеренная, деградирующая) – как уровень влияния на поведение сотрудников.

Практическая значимость идентификации параметров, характеризующих организационную культуру, имеет две стороны. Во-первых, она дает возможность прогнозировать поведение организации и реакцию работников на решения и действия руководства, внешние события. Во-вторых, знание особенностей, сильных и слабых сторон сложившейся организационной культуры, стереотипов поведения работников, принятых ценностей позволяет выработать управленческие воздействия с целью возможного изменения, модификации организационной культуры.

Организационная культура выполняет на предприятии свои специфические функции, позволяющие поддерживать целостность существования организации и способствовать её развитию. В качестве основных выделяются шесть функций: охранная, регулирующая, интегративная, мотивационная, ориентирующая и имиджеологическая функция.

Приоритет разных функций организационной культуры, по мнению автора, различается в зависимости от стадии жизненного цикла, в рамках которой субъект хозяйствования осуществляет свою деятельность (табл. 2).

Таблица 2

Приоритеты функций организационной культуры по стадиям ЖЦО

Стадии ЖЦО	Приоритеты функций (по убыванию важности)					
Младенчество	4	5	6	1	3	2
Рост	5	4	6	3	2	1
Зрелость	2	1	5	4	6	3
Старение	1	2	5	4	3	6
Функции: 1 – охранная, 2 – регулирующая, 3 – интегративная, 4 – мотивационная, 5 – ориентирующая, 6 – имиджеологическая						

***Предложена классификация и адекватное сущностное описание методов развития системы управления, предназначенных для диагностики и выбора направления изменения структурных компонентов организации, контроля успешности преобразований, мониторинга, оценки внешней и внутренней среды хозяйствующего субъекта.***

Для формирования инструментария развития системы управления организацией предложено использование ориентированных на удовлетворительность приемлемых решений, основывающихся на интуиции, опыте специалистов, выводах по аналогии и коллективной мыследеятельности эвристических методов бизнес-анализа, мониторинга и конкурентной разведки.

В научной и учебной литературе указанные методы представлены в виде текстового описания или последовательности операций. С целью эффективного использования этих методов в практике управления промышленными предприятиями диссертантом предлагается использование семи типов их визуализации: текст, пошаговые действия, схема последовательности, алгоритм, взаимосвязь операций и результатов, таблица, карта процесса.

Классификация методов развития системы управления, необходимая для выбора адекватного способа их описания представлена в табл. 3.

Классификация методов по способу описания

Способ	Критерий	Методы
Текст	Несложные процессы	Интервьюирование, динамическое сравнение, деловые игры, альтернативные исходы, изучение документации, PEST-анализ, анализ событий
Пошаговые действия		Идентификация, коллективный блокнот, SWOT-анализ, экспертная оценка, банк идей, комиссии и конференции, поле сил, наблюдение, анкетирование, балльная оценка
Схема последовательности	Процедуры, требующие комментариев или отражения параллельных действий	Метафоры, типология
Схема алгоритма	Выбор альтернативного поведения	Дельфи, экспертная комиссия
Табличное описание	Последовательное выполнение операций различными исполнителями	Ранжирование, совершенство, корректирующие мероприятия
Карта процесса	Графическое представление отдельных операций, выполняемых разными исполнителями одновременно	МАСТАК
Схема взаимосвязи операций и результатов	Отражение логики последовательных действий и наглядного представления их результатов	Контрольные вопросы, карта сил влияния, паутина

Методы развития системы управления, предназначенные для диагностики и выбора структурных компонентов организации, контроля успешности преобразований, мониторинга, оценки внешней и внутренней среды хозяйствующего субъекта, не имеющие в литературе адекватного представления в соответствии с предложенными критериями, детально описаны в диссертации.

***Разработана методика и технология выбора направлений развития организации, реализации управленческих преобразований, позволяющие привести в соответствие базовые компоненты системы управления организации со стадией её жизненного цикла с целью обеспечения устойчивого функционирования хозяйствующего субъекта в условиях непредсказуемой внешней среды.***

Представленный набор методов, выбор которых зависит от состава и квалификации исследователей, наличия необходимой информации, сроков использования и других параметров, положен в основу методики приведения в соответствие базовых компонентов системы управления и стадии жизненного цикла организации.



Разработанная автором циклическая методика состоит из четырех последовательных фаз – диагностической, идентификационной, реализационной и фазы мониторинга (рис. 6).

Диагностическая фаза – определение текущего состояния организации – состоит из четырех блоков. Оценка потенциала хозяйствующего субъекта, рассматриваемого как совокупность ресурсов и возможностей бизнеса, определяющих перспективы его развития при тех или иных сценарных вариантах внешних условий, составляет содержание блока 1 и 2.

Изучение внешней среды субъекта хозяйствования (блок 4) позволяет определить ее влияние на организацию, выявить, способствует ли среда развитию или тормозит его на конкретном (определенном в блоке 3) этапе жизнедеятельности организации.

Идентификационная фаза состоит из двух блоков. Блок 5 – выбор направления организационного развития – основывается на закономерностях графика жизненного цикла организации и доли рынка, принадлежащей субъекту хозяйствования.

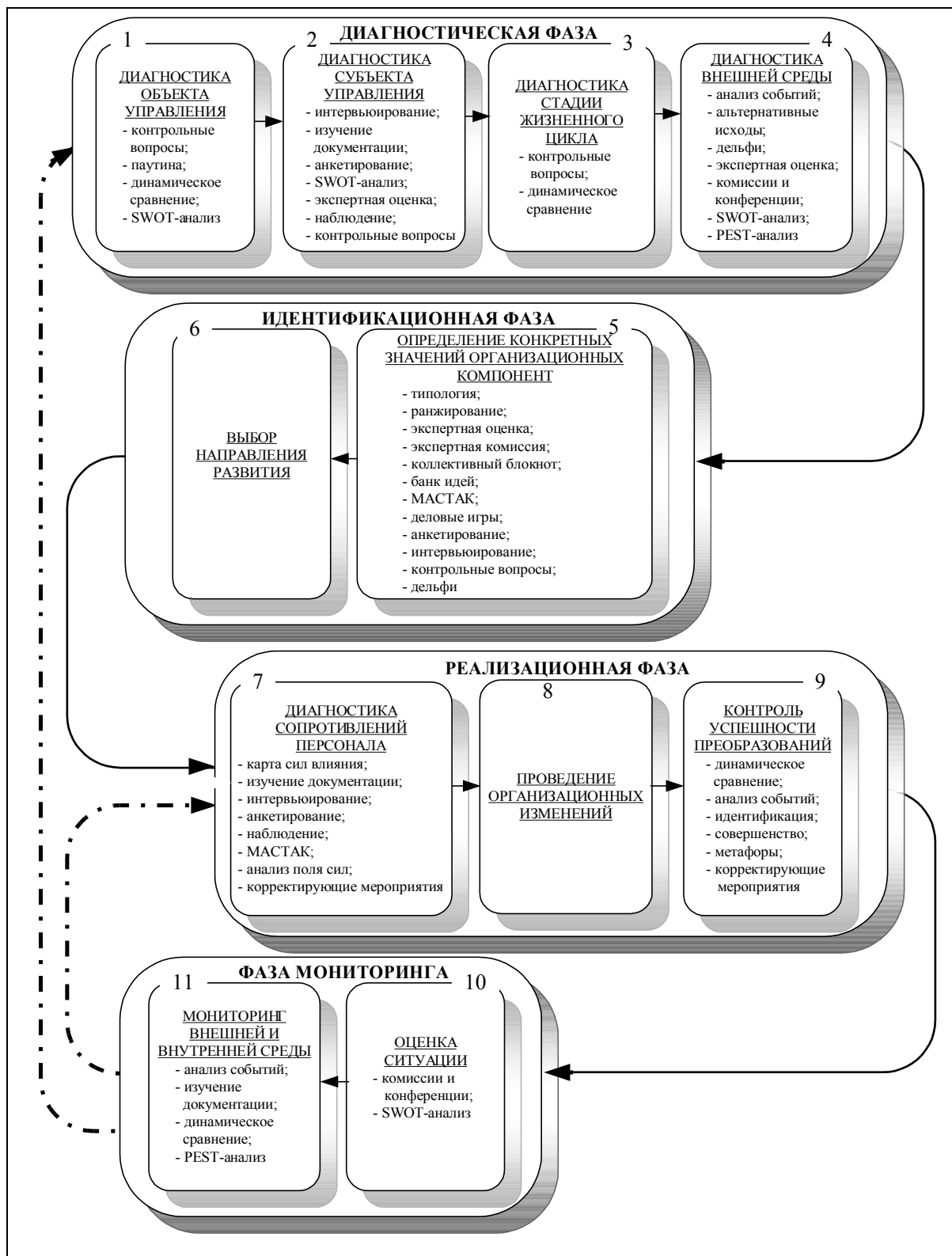


Рис. 6. Методика развития системы управления организацией с использованием концепции жизненных циклов

Схема последовательности выбора направления развития организации, разработанная автором, представлена на рис. 7.

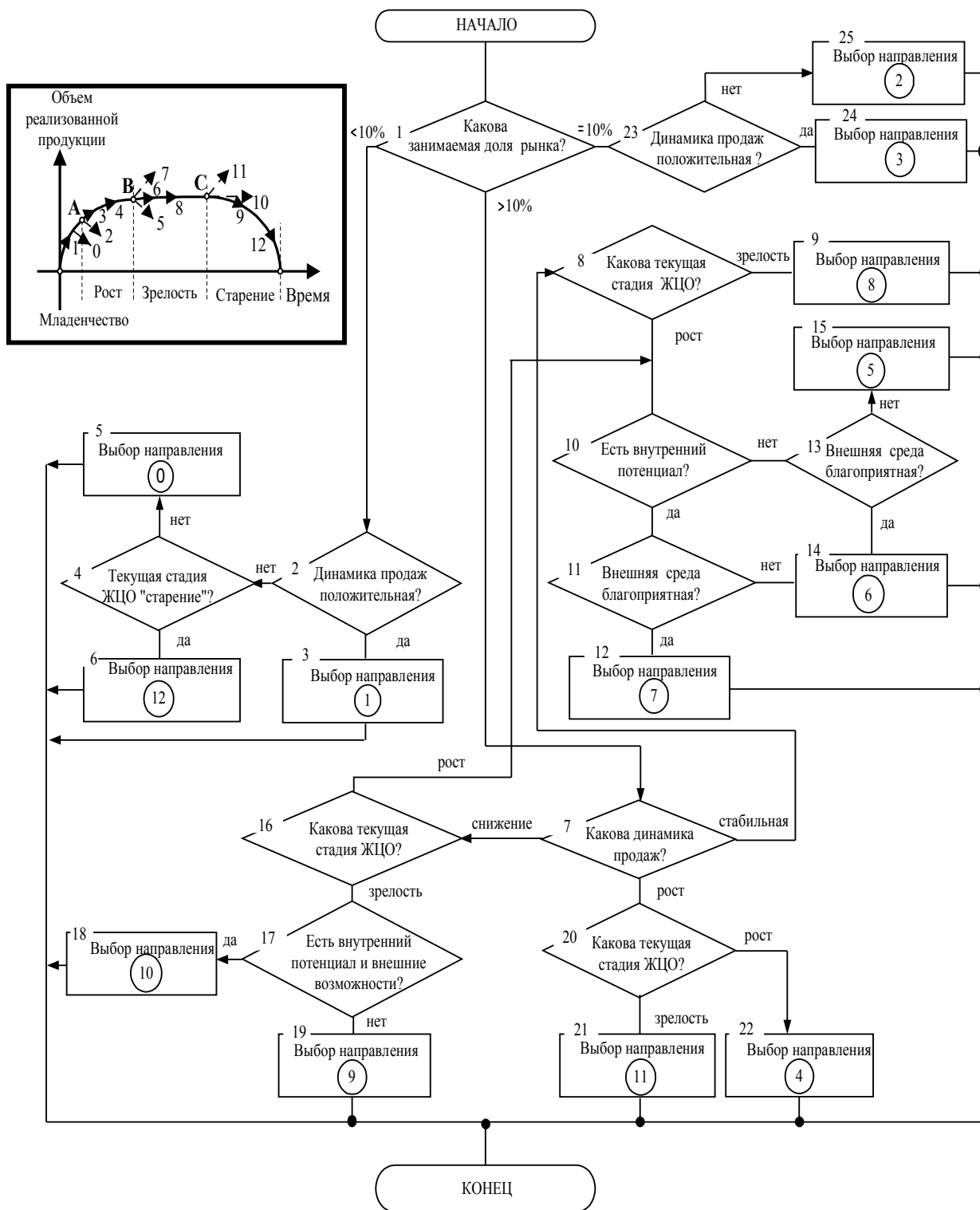


Рис. 7. Схема последовательности выбора направлений организационного развития

Полученные результаты позволяют перейти к осознанному выбору (блок 6) конкретных значений базовых составляющих хозяйствующего субъекта, соответствующих стадии жизненного цикла организации и состоянию внешней среды (рис. 8).

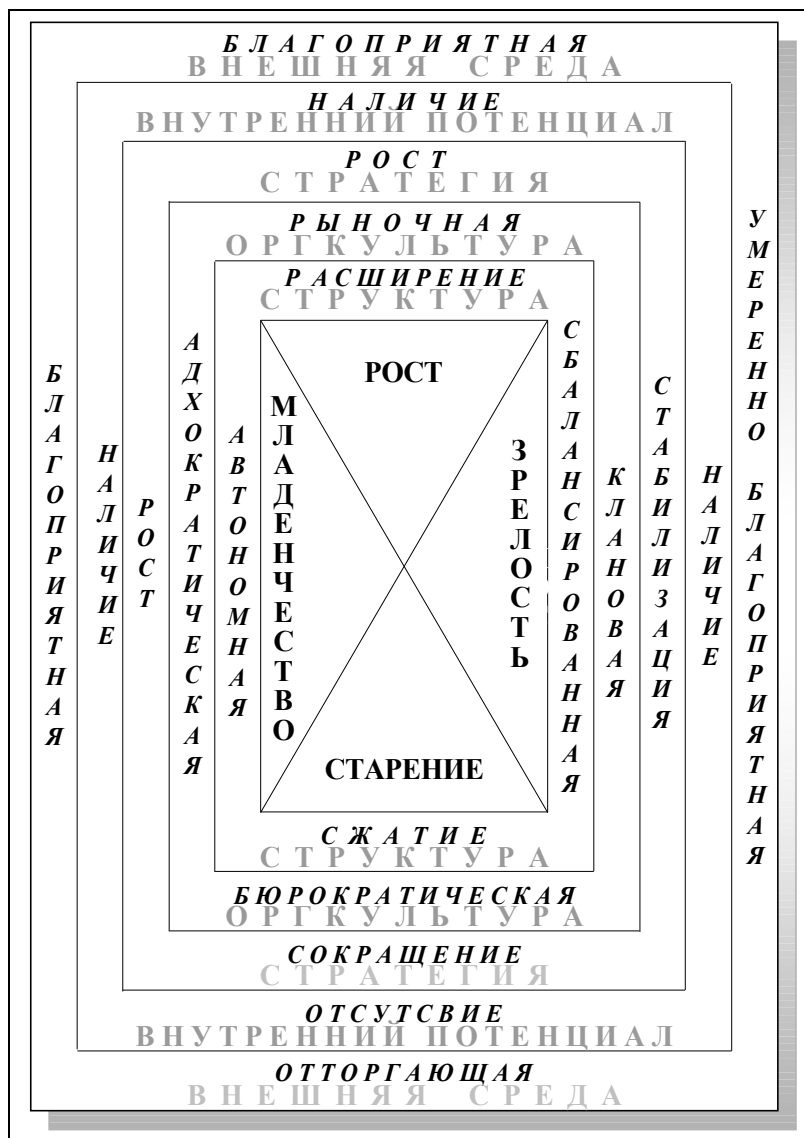


Рис. 8. Схема совместимости основных компонентов системы управления, внешней среды и стадии жизненного цикла организации

Применительно к каждой из составляющих системы управления организации определяется один из возможных её типов: для стратегии – это рост, стабилизация или сокращение; для культуры – адхократия, рынок, клан или бюрократия, а также состояние и сила; для структуры – автономия, расширение, сбалансированность или сжатие.

Реализационная фаза, необходимая для непосредственного осуществления организационных изменений, включает три блока. Предназначение 7 блока – диагностика возможных сопротивлений персонала, блока 8 – проведение организационных изменений.

Структурная схема, детализирующая принципы, документы, формы и исполнителей организационных изменений представлена на рис. 9.

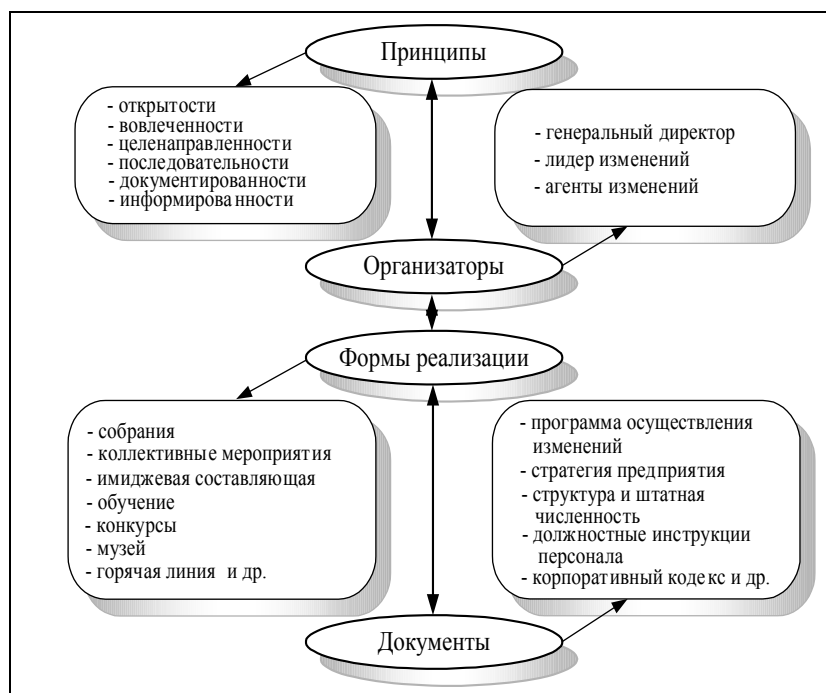


Рис. 9. Структурная схема реализации организационных изменений

Блок 9 – контроль успешности преобразований – предназначен для отслеживания, оценки и корректировки процесса реализации изменений по приведению в соответствие основных компонентов системы управления и стадии жизненного цикла организации.

Четвертая – мониторинговая – фаза состоит из двух блоков. Мониторинг внешней и внутренней среды (блок 10) предполагает постоянное наблюдение за ситуацией во внешней среде и состоянием внутреннего потенциала хозяйствующего субъекта. Блок 11 – оценка ситуации – включен в методику для анализа критичности ситуации, в которой функционирует субъект хозяйствования. Если изменения среды незначительны, то следует продолжать фазу мониторинга, в противном случае – осуществить возврат к диагностической фазе.

***Сформулированы рекомендации по развитию системы управления с использованием предложенного инструментария для разных стадий жизненного цикла крупных промышленных предприятий, входящих в рейтинг ста крупнейших компаний Нижегородской области.***

Сформированный инструментарий использован на трех крупных промышленных предприятиях Нижегородской области: научно-производственном, оборонном и предприятии автопрома. В результате компонентной диагностики их состояния<sup>2</sup> выявлено, что в условиях умеренно благоприятной внешней среды и при наличии внутреннего потенциала:

- текущей стадией жизненного цикла научно-производственного предприятия является стадия зрелости, реализуется стратегия роста при сбалансированной структуре и бюрократической организационной культуре;
- для оборонного предприятия характерна стадия зрелости, сбалансированная структура и рыночная культура;
- на предприятии автопрома имеет место стадия роста, сбалансированная структура и бюрократическая культура.

<sup>2</sup> Диагностика указанных субъектов хозяйствования проведена по состоянию на 01.07.2008 г.

Научно-производственному предприятию рекомендовано продолжение стадии зрелости, оборонному – возобновление стадии роста, предприятию автопрома – продление стадии роста.

На основе схемы совместимости основных компонентов системы управления, внешней среды и стадии жизненного цикла организации выявлена целесообразность изменения некоторых элементов управляющей системы и приведения их в соответствие с рекомендованной стадией жизненного цикла (табл. 4).

Таблица 4

Совместимость стадии жизненного цикла и основных компонентов системы управления

Предприятие	Элемент исследования	Состояние	
		Текущее	Необходимое
<b>Научно-производственное</b>	ЖЦО	Зрелость	Зрелость
	Стратегия	<b>Рост</b>	<b>Стабилизация</b>
	Структура	<b>Сбалансированная</b>	<b>Сбалансированная</b>
	Культура	<b>Бюрократия</b>	<b>Клановая</b>
<b>Оборонное</b>	ЖЦО	Зрелость	Рост
	Стратегия	<b>Стабилизация</b>	<b>Рост</b>
	Структура	<b>Сбалансированная</b>	<b>Расширение</b>
	Культура	<b>Рыночная</b>	<b>Рыночная</b>
<b>Автопрома</b>	ЖЦО	Рост	Рост
	Стратегия	<b>Рост</b>	<b>Рост</b>
	Структура	<b>Сбалансированная</b>	<b>Расширение</b>
	Культура	<b>Бюрократия</b>	<b>Рыночная</b>

На научно-производственном предприятии необходимо изменить стратегию роста на стратегию стабилизации и усилить элементы организационной культуры кланового типа. Оборонному предприятию целесообразно перейти на стратегию роста, в том числе за счет расширения внешних границ структуры. На предприятии автопрома для продления стадии роста нужно активнее использовать партнерство и усиливать элементы рыночной культуры.

Научно-производственному предприятию рекомендовано осуществлять стратегию стабилизации следующими способами: защита положения на рынке, рационализация рынка, переориентация деятельности и диверсификация. Вариантом реализации выбранной стратегии оборонного предприятия должен являться внутренний рост.

В соответствии с выбранной стратегией для усиления степени децентрализации управления на оборонном предприятии и предприятии автопрома следует перейти от централизованной – линейно-функциональной – структуры к децентрализованной – дивизиональной или матричной структуре. Следует тщательно проанализировать выполняемые функции всех структурных подразделений, а также должностных лиц. Повышению устойчивости научно-производственного предприятия на стадии зрелости будет способствовать максимально гибкая политика по отношению к структурным компонентам организации, в частности, использование таких форм изменения масштаба организации как аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала, сокращение

отдельных рабочих мест и реорганизация структурных подразделений, грамотная избирательность в партнерских отношениях. Для реализации стадии роста оборонному предприятию и предприятию автопрома будет полезно использование всех возможных вариантов расширения внешних границ организационной структуры.

Исходя из выбранных в диссертации направлений развития, рекомендованная научно-производственному предприятию клановая организационная культура должна выполнять, в первую очередь, регулирующую, охранную и ориентирующую функции, а предложенная предприятию автопрома рыночная организационная культура – ориентирующую, мотивационную и имиджеологическую функции.

Установлен характер сопротивлений персонала предстоящим изменениям и тип их внедрения. На научно-производственном предприятии и предприятии автопрома имеет место преобладание индивидуального и группового типов сопротивления, на оборонном предприятии – системного противодействия. При внедрении изменений на научно-производственном и оборонном предприятиях предлагается использование сочетания «рационального убеждения» и «компромисса» (адаптивная теория организационных изменений). На предприятии автопрома целесообразно применение «силового» способа воздействия, а также некоторых элементов приема «рациональное убеждение».

Процесс организационных изменений принесет положительные плоды, если в его реализации участвует весь коллектив предприятия, а вдохновляющую роль играет первое лицо. Основная нагрузка по организации проекта ложится на лидера и агентов изменений. Для научно-производственного предприятия обязанности по организации процесса преобразований следует возложить на существующий в настоящее время отдел перспективного планирования, поскольку основные преобразования касаются стратегии и культуры предприятия, для предприятия автопрома, изменяющего структуру и культуру – на службу управления персоналом. Оборонному предприятию при изменении стратегии и структуры предлагается использовать менее затратную форму управления изменениями – временный орган.

За период, прошедший с момента диагностики, проведенной на исследуемых предприятиях в середине лета 2008 г., мировая экономика вступила в фазу системного кризиса, который по оценкам аналитиков является беспрецедентным. Особенности текущего кризиса состоят в том, что он коснулся всех без исключения отраслей экономики.

В феврале 2009 г. российское промышленное производство сократилось на 13,2% по сравнению с аналогичным периодом 2008 г. По сравнению с январем прошлого года показатель снизился на 16%, а с декабрем 2008 г. – на 19,9%. Министерство экономического развития прогнозирует падение промышленного производства в 2009 г. на 5,7%.

Более того, экономисты предполагают, что кризис в промышленности переходит в новую фазу – «из острой в латентную», которая может оказаться затяжной и поэтому более опасной. Эксперты дают пессимистические прогнозы перспектив российской экономики в 2009 г.

В феврале 2009 г., как сообщил Нижегородстат, промышленное производство

в Нижегородской области сократилось на 38,2%. Изменение индекса промышленного производства области к соответствующему периоду 2008 г. отражено на рис. 10.

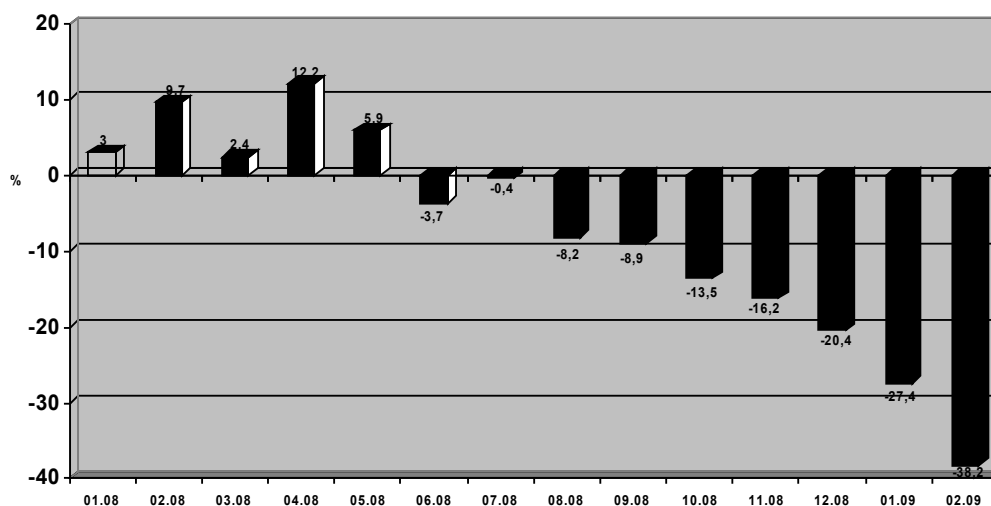


Рис. 10. Индекс промышленного производства Нижегородской области к аналогичному периоду 2008 г., %

В соответствии со сложившейся ситуацией наблюдается усиление тенденции к сокращению численности работников и обеспеченности предприятий собственными финансовыми средствами, к увеличению запасов готовой продукции на складах, к снижению уровня загрузки производственных мощностей и на исследуемых диссертантом предприятиях.

Существенные изменения, коснувшиеся внешней среды и повлекшие за собой негативные последствия для внутреннего потенциала предприятий, показали высокую вероятность изменения стадии жизненного цикла хозяйствующих субъектов.

Успешность преодоления критических точек в развитии субъектов хозяйствования зависит от управленческих мер, предпринимаемых органами государственной власти, руководством предприятий и их партнерами по бизнесу. Если комплекс мер государственной поддержки системообразующих предприятий коснется исследуемых в диссертации объектов, что весьма вероятно для научно-производственного предприятия, и будет действенным, то указанному субъекту хозяйствования удастся сохранить рекомендованное направление развития, лишь незначительно подкорректировав программу преобразований.

В этом случае рекомендуется использовать параллельный вариант выполнения управленческих нововведений, который, как представляется, будет наиболее результативным, так как в сложной ситуации сопротивление персонала должно значительно снизиться, что даст возможность скорейшего получения благоприятных для предприятия результатов. Нужно иметь в виду, что уже при первых признаках отступления опасности сопротивление может усилиться, поэтому особое внимание при проведении преобразований следует уделить мерам по предупреждению и снижению сопротивлений со стороны персонала.

Оборонному предприятию и предприятию автопрома в условиях резко изменившейся внешней среды будет весьма сложно реализовать стадию роста. По



результатам экспресс-анализа им рекомендуется реализация стадии зрелости, на которой необходимо привести численность персонала и организационную структуру в соответствии с текущими возможностями хозяйствующих субъектов, обратить особое внимание на выполнение регулирующей и ориентирующей функций организационной культуры. При дальнейшем углублении кризиса и недостаточности предпринимаемых мер, данные субъекты хозяйствования будут вынуждены вернуться к диагностической фазе предлагаемой методики и определить для себя направление развития, которое позволит им пережить кризисную ситуацию.

Цикличность развития экономики в целом и отдельных субъектов хозяйствования подтверждает, что совершенствование системы управления организацией на основе рассмотренного инструментария приведения в соответствие основных компонентов системы управления и стадии жизненного цикла организации не может быть одноразовой акцией, оно должно принять регулярный характер.

Использование сформированного инструментария позволит осуществлять системное развитие управления конкретным предприятиям согласно выбранному направлению в соответствии с текущей стадией его жизненного цикла, при этом:

–совершенствуя организационную структуру в рамках внутренних и внешних границ хозяйствующего субъекта;

–повышая профессионально-квалификационный уровень работников;

–выбирая стратегию, адекватную состоянию и перспективам развития внешнего окружения и внутреннего потенциала;

–развивая организационную культуру, способствующую поддержанию устойчивого развития субъекта хозяйствования;

–разрабатывая механизм контроля успешности организационных преобразований, мониторинга внешней и внутренней среды, сбалансированного взаимодействия основных компонентов организации и оценки ситуации, складывающейся на предприятии в текущий момент времени;

–обеспечивая результативность и эффективность деятельности субъекта хозяйствования как адаптивной системы, функционирующей в высоко динамичной среде.

## **ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Статьи в научных изданиях, рекомендованных ВАК для публикации научных работ, отражающих основное содержание диссертации:

1. Поплавская В.А. Комплексный подход к организационному развитию // Вестник университета. Государственный университет управления. – 2008. – № 11. – С. 160-167. (0,4 п.л.).
2. Поплавская В.А. Оценка стратегии развития предприятия радиоэлектронной промышленности // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 21. – С. 68-72. (0,6 п.л.).
3. Поплавская В.А., Горшкова Л.А. Подходы к оптимизации численности персонала на промышленных предприятиях в условиях кризиса // Человек и труд. – 2009. – № 3. – 42-44. (авторских 0,2 п.л.).

Публикации в других изданиях:

4. Поплавская В.А., Горшкова Л.А. Диагностика внутренних границ организации // Л.А. Горшкова Инструментарий анализа системы управления организацией: монография. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2009. – С. 168-187. (авторских 0,6 п.л.).
5. Поплавская В.А., Горшкова Л.А. Определение внешних границ организации // Л.А. Горшкова Инструментарий анализа системы управления организацией: монография. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2009. – С. 155-167. (авторских 0,4 п.л.).
6. Поплавская В.А., Одинокова Т.Н. Документирование организационных ценностей как рыночный инструмент совершенствования конкурентоспособности // Конкуренция и предпринимательство: теоретические подходы и практика: материалы межвуз. науч. конфер. студентов и аспирантов. – Н.Новгород: Изд-во Нижегородский гуманитарный центр, 2009. – С. 38-40. (авторских 0,05 п.л.).
7. Поплавская В.А. Адаптивная теория организационного развития // Экономика и обеспечение устойчивого развития хозяйственных структур: межрегион. сб. науч. тр. – Воронеж: Изд-во ВГТА, 2008. – Вып. 9, Ч. 3. – С. 149-157. (0,6 п.л.).
8. Поплавская В.А. Организационное развитие – способ выжить в современном мире // Экономика и обеспечение устойчивого развития хозяйственных структур: межрегион. сб. науч. тр. – Воронеж: Изд-во ВГТА, 2008. – Вып. 8, Ч. 1. – С. 175-179. (0,2 п.л.).
9. Поплавская В.А., Горшкова Л.А. Подход к способам описания методов экономического анализа // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского.– Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2008. – № 3. – С. 170-176. (авторских 0,2 п.л.).
10. Поплавская В.А., Горшкова Л.А. Эвристические подходы // Л.А. Горшкова Теория бизнес-анализа: учебное пособие. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2007. – С. 141-184. (авторских 0,7 п.л.).
11. Поплавская В.А. Развитие системы управления как фактор инновационного потенциала предприятия // Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий и формирование направлений его стратегического развития: сборник статей V всерос. научно-практ. конфер. – Пенза: РИО ПГСХА, 2007. – С. 177-179. (0,1 п.л.).
12. Поплавская В.А. Комплексные инновации на промышленных предприятиях // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы: материалы V междунар. практ. конфер. преподавателей, ученых, аспирантов, студентов: в 2 т. – Н. Новгород: ВГИПУ, 2007. – Т. 2. – С. 283-287. (0,3 п.л.).
13. Поплавская В.А., Горшкова Л.А. Социокультурный подход к совершенствованию управления // Анализ и моделирование экономических процессов: межвуз. сб. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2007.– С. 32-39. (авторских 0,2 п.л.).
14. Поплавская В.А., Горшкова Л.А. Предпосылки регулирования деятельности предприятий реального сектора Нижегородской области // Государственное

- регулирование экономики. Региональный аспект: материалы VI междунар. научно-практ. конфер. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2007. – Т.1. – С.386-390. (авторских 0,1 п.л.).
15. Поплавская В.А., Горшкова Л.А. Организационная культура – фактор обеспечения конкурентоспособности субъектов хозяйствования // Инновационные технологии управления организационной культурой: сб. науч. тр. / под общ. ред. В.М. Матиашвили. – Н.Новгород: Изд-во НГМА, 2006. – С. 100-104. (авторских 0,1 п.л.).
  16. Поплавская В.А. Управленческая культура: опыт успешной компании // Инновационные технологии управления организационной культурой: сб. науч. тр. / под общ. ред. В.М. Матиашвили. – Н.Новгород: Изд-во НГМА, 2006. – С. 359-366. (0,4 п.л.).
  17. Поплавская В.А., Горшкова Л.А. Социокультурный подход к организационному управлению // Актуальные проблемы рыночной экономики: материалы межвуз. науч. конфер. студентов и аспирантов. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2005. – С. 70-72. (авторских 0,05 п.л.).
  18. Поплавская В.А. Регулирование уровня организационной культуры // Государственное регулирование экономики. Региональный аспект: материалы V междунар. научно-практ. конфер. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2005. – С. 415-417. (0,1 п.л.).
  19. Поплавская В.А. Особенности методов анализа организационной культуры // Научный потенциал мира – 2004: материалы I междунар. научно-практ. конф. – Днепропетровск: Наука и просвещение, 2004. – Т. 21. – С. 30-32. (0,1 п.л.).

---

Подписано в печать 27.04. 2009. Формат 60×84 1/16  
Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 1. Тир. 100. Заказ 262.

---

Типография Нижегородского госуниверситета  
Лицензия № 18-0099  
603000, Н. Новгород, ул. Б. Покровская, 37