



**Кипень Данил Васильевич**

**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМА АДАПТИВНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕГКОЙ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ЭВОЛЮЦИОННО-  
ИНТЕГРИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ)**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и  
комплексами – промышленность)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

**Москва - 2018**

Работа выполнена на кафедре экономики и управления федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Костромской государственной академии управления»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор Дудяшова Валентина Павловна

Официальные оппоненты:

**Карякин Александр Михайлович**, доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Ивановский государственный энергетический университет», декан факультета экономики и управления.

**Платов Олег Константинович**, доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова», профессор кафедры Экономики и предпринимательства.

Ведущая организация: **федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ивановский государственный университет»**

Защита состоится 20 марта 2018 года в 14 часов на заседании диссертационного совета Д 212.144.04 при Российском государственном университете им. А.Н. Косыгина по адресу: 117997, Москва, ул. Садовническая, д. 33, ауд. 156.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина» и на сайте <http://kosygin-rgu.ru/>

Автореферат разослан «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года  
Ученый секретарь диссертационного совета,  
доктор экономических наук, доцент



Радько С.Г.

**Актуальность темы исследования.** Экономическую среду в настоящее время можно охарактеризовать следующими чертами: повышение скорости изменения факторов внешней среды, усиление конкуренции на существующих рынках, стремление бизнеса в ИТ-технологии и проникновение его в интернет, а затем – и в мобильные технологии. Бизнес, основанный на уникальных идеях, на знаниях и информации, ориентированный на создание новых продуктов и услуг, вытесняет привычные виды бизнеса, которые основываются на использовании природных ресурсов. В таких условиях встает вопрос об адаптации промышленных предприятий к современным условиям бизнеса.

В России этот вопрос стоит еще острее, так как отечественная экономика зависит от цен на энергоносители, а часть крупных промышленных предприятий либо борются за выживание, производя низкокачественную продукцию, которая не может конкурировать с продукцией иностранных производителей, либо вообще разорились. К примеру, в Костроме на территории бывшего льнокомбината им. И.Д. Зворыкина работает крупный торговый центр, в Иванове закрыта Большая ивановская мануфактура. В опустошении находятся некогда достаточно значимые отрасли для экономики страны. Примером могут служить предприятия легкой промышленности. Указанная проблематика еще более остро встает в рамках функционирования России в ВТО.

Говоря о современной промышленности России и, в частности, о легкой промышленности, следует выделить много значимых проблем. Их можно поделить на два направления: проблемы, связанные с макроуровнем, и проблемы микроуровня. К макро- проблемам следует отнести: высокий удельный вес теневой экономики, неразвитость инфраструктуры, сырьевую зависимость, слабую нормативную базу, неразвитые товаропроводящие каналы и пр. Среди микро- проблем отметим износ и низкий коэффициент обновления основных фондов предприятий легкой промышленности, низкую заработную плату, непривлекательность условий труда для привлечения кадров, слабое использование производственных мощностей и т.д.

Известно, что макро- проблемы возможно решать, лишь привлекая власть федерального уровня. Одним из возможных вариантов для преодоления микро- проблем является возможность внедрения инновационных форм управления предприятием, которые в теории управления называют адаптивными формами управления. Конечно, эти формы управления не смогут решить всех проблем конкретного предприятия (зачастую многие проблемы под силу решить лишь на федеральном уровне), но с некоторыми справятся.

Примером такой адаптивной формы управления является «живая организация». Она представляет собой аналог биологических систем, перенося механизмы выживания в природе на коммерческое предприятие. Мы предлагаем ввести синоним понятия «живая организация» и далее ее называть эволюционно-интегрированная организация (ЭИО). Стоит заметить, что для преодоления проблем предприятий легкой промышленности можно воспользоваться и внедрением других адаптивных форм управления, однако, у

известных форм управления (сетевой, интеллектуальной, многомерной и др.) зачастую присутствует лишь один способ приспособления, а эволюционно-интегрированная организация предполагает наличие целого комплекса способов адаптации, что делает ее более привлекательной для решения указанных проблем. Понятие эволюционно-интегрированная организация не противоречит сути рассматриваемой адаптивной формы, так как в работе доказано, что она проходит развитие в рамках своего функционирования и объединяет в себе различные способы адаптации к внешнему воздействию, интегрируя их от биологических систем в управление коммерческим предприятием.

Применение эволюционно-интегрированной организации должно способствовать повышению конкурентоспособности, эффективности функционирования, удлинению жизненного цикла предприятия и увеличению прибыли, которая может использоваться для решения обозначенных ранее микро проблем.

В зарубежной и российской практике можно встретить ряд успешных предприятий, которые используют те или иные принципы функционирования эволюционно-интегрированной организации. Это такие западные фирмы как: Linux, Sun Microsystems, Alien Technology, Honeywell, Capital One. Так же есть успешные отечественные предприятия легкой промышленности, применяющие отдельные принципы ЭИО: WellsFargo, CVSCaremark, ConocoPhilips, Восток-Сервис, Группа компаний TechRepublic, Брис-Босфор, Панинтер, Глория-Джинс.

Стоит отметить, что в зарубежной литературе освещены вопросы функционирования эволюционно-интегрированной организации, рассмотрены ее принципы, выявлены закономерности развития. В отечественной литературе данный вопрос освещен весьма слабо, отсутствуют исследования особенностей применения этой организационно-управленческой формы для отечественных предприятий в целом и для предприятий легкой промышленности в частности. Не исследованы механизмы по формированию и развитию данной формы, а способы, инструментарий и методики, обеспечивающие обозначенные механизмы, отсутствуют и в отечественной, и в зарубежной литературе.

Таким образом, в настоящее время назрела необходимость разработки новых управленческих технологий, способов и механизмов, которые будут основываться на принципах эволюционно-интегрированной организации.

**Степень научной разработанности проблемы.** Теоретическая база исследования включает труды российских и зарубежных ученых.

Фундаментальную основу для написания данной работы составили труды А. де Гиуса и К. Мейера. Так же в работах С. Бира, А.А. Данилюка Н.И. Дроздова, В.Л. Поповой, М.Г. Подопригоры, Г.В. Широковой затронуты вопросы сравнения предприятий с «живым организмом». Исследования опираются на истоки теории менеджмента, которые берут свое начало в работах специалистов в области менеджмента – М. Вебера, Ф. Тейлора, А. Файоля, Х. Эмерсона и многих других. Вопросами адаптивных форм организации и адаптивного менеджмента занимались А.Г. Александров, Г.В.

Бушмелева, В.П. Дудяшова, В.В. Дудчак, Н.А. Кипень, В.В.Круглов, Б.З. Мильнер, И.Ю. Тукин, А.А.Усков, Э.А. Халимбекова и другие.

Вопросы, касающиеся необходимости формирования эволюционно-интегрированной организации и фактического соответствия предприятия принципам эволюционно-интегрированной организации рассмотрены в работах А. де Гиуса, К. Мейера, В.Л. Попова. Однако авторы ограничились обзором конкретных предприятий, и их выводы носят исключительно эмпирический характер. Вместе с тем предприятия испытывают недостаток методического инструментария, позволяющего оценивать целесообразность формирования в них эволюционно-интегрированной организации, определять пути ее развития. Так же А. де Гиус и К. Мейер затрагивают в своих работах проблемы неэффективности стандартных методов планирования. Однако статус планирования, методы и методики его выполнения в условиях эволюционно-интегрированной организации названными авторами не проработаны.

Проблемам оценки готовности персонала к принятию изменений уделяется внимание в работах А. Арменакиса, Т.Ю. Базарова, Н.П. Беляцкого, А. Глуховской, А.А. Данилюка, В.П. Дудяшовой, А.П. Егоршина, Д. Коттера и Л. Шлезингера, Н.А.Кипень Ш. Макфит, С. Харриса и Х. Филда, Г.В. Широковой и др. Следует отметить неразработанность данного вопроса применительно к эволюционно-интегрированной организации.

Следует отметить, что теоретических разработок, посвященных вопросу формирования и развития эволюционно-интегрированной организации, на промышленном предприятии в экономической литературе практически не встречалось. Все материалы, освещающие данную адаптивную форму, описывают лишь саму форму, ее принципы, приводят примеры предприятий, полностью соответствующих указанным принципам или частично их использующих. Не прописан механизм формирования, какие-либо готовые методики по данной проблематике, которые любое промышленное предприятие, в том числе в легкой промышленности, может использовать для формирования и развития у себя эволюционно-интегрированной организации. Однако в экономической литературе основное внимание уделено формированию и развитию других адаптивных форм управления, таких как сетевая, интеллектуальная, виртуальная, проектная, матричная, многомерная, эдхократическая, самообучающаяся организации, которые имеют ограниченный механизм адаптации в сравнении с эволюционно-интегрированной организацией. Таким образом, актуальность темы исследования подтверждена недостаточной разработанностью затрагиваемой проблематики в современной экономической литературе.

**Гипотеза.** Предположение о том, что применение теории жизненного цикла организации к исследованию эволюционно-интегрированной организации и к разработке методического обеспечения ее формирования и развития позволит поэтапно внедрить форму эволюционно-интегрированной организации для повышения качества управления и эффективности деятельности предприятия легкой промышленности.

**Цель диссертационного исследования** – обоснование методического обеспечения формирования и развития эволюционно-интегрированной организации на предприятии легкой промышленности.

Для достижения цели поставлены и решены следующие задачи:

- провести анализ развития технологий управления предприятием в аспекте его адаптации к изменениям внешней среды,
- проанализировать сущность эволюционно-интегрированной организации, обосновать ее принципы функционирования и этапы их развития,
- провести анализ методических подходов, касающихся вопроса функционирования и развития эволюционно-интегрированной организации,
- разработать механизм формирования и развития эволюционно-интегрированной организации на предприятии легкой промышленности,
- разработать комплекс методик по формированию эволюционно-интегрированной организации,
- разработать методическое обеспечение по развитию эволюционно-интегрированной организации,
- разработать способ оценки эффективности применения эволюционно-интегрированной организации и рекомендации по организационным аспектам ее внедрения,
- провести апробацию предложенных методических разработок на промышленных предприятиях.

**Объект исследования** – предприятия легкой промышленности.

**Предмет исследования** – методическое обеспечение процессов формирования и развития эволюционно-интегрированной организации на предприятии легкой промышленности.

**Методология и методы исследования.** Теоретической основой исследования послужили отечественные и зарубежные публикации по исследуемой и смежным проблемам. Использовались методы теоретических обобщений, индукции, дедукции, абстракции, логического и системного анализа, экспертных оценок, анкетирования. Проведены экспериментальные исследования с использованием технических методов: анкетирования, анализа документов, наблюдения. Для обработки результатов исследования применялись программы Microsoft Excel.

**Информационная база исследования.** Нормативные документы, статистические данные, материалы, опубликованные в монографиях и периодической печати, эмпирические данные, результаты экспертиз и опросов управленческого персонала промышленных предприятий, материалы сети Интернет.

**Соответствие диссертации паспорту научной специальности.** Диссертация выполнена в соответствии с пунктами 1.1.1 «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами - промышленность (разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями промышленности)», 1.1.13.

«Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами - промышленность (инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов)» Паспорта специальности 08.00.05 ВАК.

**Научная новизна исследования.** 1. В теоретической части работы уточнено содержание понятия эволюционно-интегрированной организации, проведена реструктуризация принципов ее функционирования и предложены стадии развития эволюционно-интегрированной организации (п. 1.1.1 паспорта научных специальностей).

1.1. Эволюционно-интегрированной организации - это такая организация, которая использует в своей деятельности оперативную адаптацию и достигает ее за счет следующих принципов: самоорганизации; разнообразия; быстрого реагирования; обучения. Принципы ЭИО, предложенные в экономической литературе, (рекомбинации и «посев, отбор, усиление») объединены в принцип «разнообразие», а принцип «быстрое реагирование» рекомендован взамен двух других принципов (восприятия и реагирования, дестабилизации). Объединение принципов было выполнено в связи с их идентичностью с целью расширения возможности практической реализации формы эволюционно-интегрированной организации.

1.2. Предложены три стадии развития ЭИО: формирующаяся стадия, развивающаяся стадия, развитая. Сформулирована эволюция принципов рассматриваемой формы по стадиям развития, отличающаяся учетом меры готовности персонала к принятию стратегии эволюционно-интегрированной организации. Особенностью эволюции стадий является применение концепции жизненного цикла и учет человеческого фактора. На формирующейся стадии происходит осознание необходимости применения принципов, на развивающейся стадии принципы используются, однако происходит это «сверху», т.е. авторитарно, на развитой стадии принципы функционируют полностью, они принимаются персоналом и их реализация осуществляется «снизу вверх».

2. Разработан механизм формирования и развития эволюционно-интегрированной организации для промышленного предприятия, включающий систему задач и мероприятий, как по ее формированию, так и по развитию такой компании. Отличительными чертами предложенного механизма применительно к ЭИО являются: использование системного, комплексного подхода; учет человеческого фактора; применение методов сценарного прогнозирования и мониторинга (п. 1.1.13 паспорта научных специальностей).

3. Обоснован комплекс методов, реализованных в трех методиках по формированию эволюционно-интегрированной организации на промышленном предприятии, отличающийся применением теории жизненного цикла, а так же учетом активной роли персонала в данном процессе (п. 1.1.13 паспорта научных специальностей).

3.1. Разработана методика оценки необходимости формирования эволюционно-интегрированной организации, новизной которой является

обоснование факторов внутренней и внешней среды, определяющих выбор стадии ее развития; использование моделирования связи между стадиями развития ЭИО и обуславливающими их факторами, выполненного в два этапа: первый – обоснование принципов эволюционно-интегрированной организации, которые работают, устраняя негативное влияние факторов внутренней и внешней среды; второй – определение необходимой стадии ЭИО по критерию количества работающих принципов.

3.2. Разработана методика оценки фактического соответствия предприятия принципам эволюционно-интегрированной организации, к отличительным признакам которой следует отнести: использование в качестве инструментария процедуры опроса управленческого персонала по разработанной анкете с целью оценки реального воплощения на практике принципов эволюционно-интегрированной организации; комплексный подход к разработке анкеты опроса, позволяющий многоаспектно оценить фактическое соответствие предприятия всем принципам эволюционно-интегрированной организации.

3.3. Разработана методика оценки готовности персонала к принятию стратегии эволюционно-интегрированной организации. Методику отличает использование в качестве инструментария процедуры опроса управленческого персонала; ее направленность не только на оценку мотивационного аспекта персонала, но и на оценку его компетенции; обоснование матрицы «могу/хочу», позволяющей проводить кластеризацию персонала.

4. Обосновано методическое обеспечение по развитию эволюционно-интегрированной организации, новизна которого состоит в применении сценарного прогнозирования и мониторинга, а так же методов индивидуализации мероприятий для конкретных предприятий, позволяющих внедрить эволюционно-интегрированную организацию с последующей оценкой потенциального эффекта от их реализации (п. 1.1.13 паспорта научных специальностей).

4.1. Разработана методика быстрого реагирования предприятия на изменения факторов внешней среды. Новизна данной методики заключается в предложенном алгоритме, включающем как сценарное прогнозирование, в том числе гипотетическое и фактическое, так и мониторинг.

4.2. Разработан «банк» мероприятий, направленный на поддержание процессов внедрения и развития эволюционно-интегрированной организации на конкретном предприятии. Отличительной чертой предложенного «банка» является его обоснование по итогам потезисного анализа результатов анкетирования в рамках процедуры опроса на предмет фактического соответствия предприятия принципам ЭИО, что позволило адресно составить конкретные мероприятия для определенного предприятия в сложившихся условиях.

4.3. Разработана методика оценки эффективности от внедрения принципов эволюционно-интегрированной организации на промышленном предприятии. Методику отличает использование метода ПАТТЕРН и «дерева

целей» для поэтапного расчета приращения рыночной стоимости предприятия. В методике обоснована формула расчета приращения рыночной стоимости с использованием экспертной оценки значимости отдельных составляющих рыночной стоимости на конкретном предприятии.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Теоретическая значимость работы заключается в обосновании методического обеспечения процесса внедрения и развития эволюционно-интегрированной организации на промышленном предприятии, а именно: уточнено понятие эволюционно-интегрированной организации; реструктуризированы принципы ее функционирования; обоснованы стадии развития эволюционно-интегрированной организации; разработано два комплекса методик по формированию и развитию эволюционно-интегрированной организации на промышленном предприятии.

Результаты работы целесообразно применять в рамках управления промышленным предприятием в целях повышения качества управления организацией, ее конкурентоспособности, адаптивности к факторам внешней среды и удлинения ее жизненного цикла.

Основные положения диссертации были доложены и получили одобрение на следующих конференциях: международной научно-практической конференции «Развитие экономического партнерства России и ЕС в условиях глобализации» г. Кострома, КГУ, 2012г.; международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы науки в развитии инновационных технологий (Лен-2012)», г. Кострома, КГТУ, 2012г.; международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы развития социально-экономической инфраструктуры», г. Кострома, КГТУ, 2013г.; на международной научно-практической конференции «Проблемы теории и практики современной науки», г. Нефтекамск, на базе ООО «Наука и образование», 2015 г.

**Апробация работы.** Результаты исследования апробировались на промышленных предприятиях г. Костромы: ООО «Мастер Грин» (швейное предприятие по производству головных уборов), ООО ППО «Орбита» (швейное предприятие по производству детской одежды), ИП Васильев (металлообработка).

**Публикации по теме диссертации.** Основные результаты исследования опубликованы в 12 печатных работах общим объемом 4,09 п.л. (авт. 3,29 п.л.), из них пять статей – в журналах, входящих в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК для публикации результатов диссертационных исследований на соискание ученой степени кандидата экономических наук.

**Структура работы.** Структура диссертации определена последовательностью рассмотрения логически взаимосвязанных вопросов. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Содержит 161 страниц основного текста, 21 иллюстрацию и 40 таблиц. В списке использованной литературы – 157 наименований.

Логика исследования предопределила следующую структуру работы:

**Во введении** обоснована актуальность темы исследования; приведены рабочая гипотеза, цель, задачи, предмет и объект исследования; раскрыта научная новизна работы; изложена ее теоретическая и практическая значимость.

**В первой главе** «Теоретические и практические аспекты формирования и развития эволюционно-интегрированной организации» проведен анализ эволюции подходов к управлению организацией в аспекте адаптации к изменениям факторов внешней среды, что позволило подтвердить актуальность выбранной тематики. На основе анализа экономической литературы уточнено определение эволюционно-интегрированной организации, а также реструктурированы выявленные принципы ее функционирования, выделены этапы развития эволюционно-интегрированной организации и ее принципов. Проведен критический анализ существующего методического обеспечения эволюционно-интегрированной организации и разработан механизм внедрения и развития эволюционно-интегрированной организации на промышленном предприятии.

**Во второй главе** работы «Разработка методического комплекса, обеспечивающего формирование и развитие эволюционно-интегрированной организации на промышленном предприятии» предложен и обоснован комплекс методик по формированию эволюционно-интегрированной организации, включающий методику по оценке необходимости формирования эволюционно-интегрированной организации, методику оценки фактического соответствия предприятия принципам эволюционно-интегрированной организации, методику оценки готовности персонала к принятию стратегии эволюционно-интегрированной организации, а также методическое обеспечение по развитию рассматриваемой формы, состоящее из методики быстрого реагирования организации на изменения внешней среды, «банка» мероприятий по развитию эволюционно-интегрированной организации и методики оценки эффективности от внедрения принципов эволюционно-интегрированной организации на предприятии.

**В третьей главе** «Апробация методического комплекса по формированию и развитию эволюционно-интегрированной организации» отражены результаты применения разработанных методик на предприятиях легкой промышленности, а также для сравнения результатов – на предприятии металлообработки. Так же произведен расчет эффективности предлагаемых мероприятий за счет увеличения рыночной стоимости предприятия.

**В заключении** сформулированы теоретические положения, выводы и предложения, выработанные автором в результате проведенного диссертационного исследования.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

Результаты проведенного в диссертационной работе исследования сформулированы в следующих положениях, выносимых на защиту.

**1. Уточнено содержание понятия эволюционно-интегрированной организации, реструктурированы принципы ее функционирования и предложены стадии развития эволюционно-интегрированной организации.**

Анализ литературы, посвященной вопросу изучения рассматриваемой формы, показал отсутствие четкого конкретного определения понятия эволюционно-интегрированной организации. В литературе основной акцент делается на раскрытие содержания принципов ее функционирования. Нами было сформулировано сущностное определение понятия эволюционно-интегрированной организации - это такая организация, которая использует в своей деятельности оперативную адаптацию и достигает ее за счет следующих принципов: самоорганизации; разнообразия; быстрого реагирования; обучения. В понятии следует выделить две особенности: во-первых, такая форма использует оперативную адаптацию, во-вторых, реструктурированы принципы, предложенные в экономической литературе.

В экономической литературе предложено шесть принципов функционирования эволюционно-интегрированной организации: самоорганизация; рекомбинация; восприятие и реагирование; посев, отбор, усиление; обучение и адаптация; дестабилизация. Сущность авторского реструктурирования состоит в следующем. Принцип рекомбинации был объединен с принципом «посев, отбор, усиление», так как они дополняют друг друга. Принцип рекомбинации говорит о том, что на предприятии необходимо постоянно создавать новые идеи, продукты, услуги, т.е. создавать некое многообразие, принцип «посев, отбор, усиление» гласит, что необходимо проводить тестирование полученного многообразия и по итогам тестов продвигать лучшие из предложенных идей, услуг, товаров. Так же оба этих принципа относятся и к персоналу. Если предприятие хочет быть адаптивным, то оно должно формировать коллектив из людей, отличных друг от друга во взглядах, опыте, интересах, и в рамках взаимодействия этих «разных» людей будет создаваться многообразие. Стоит заметить, что указанный принцип говорит о продвижении лучшего персонала по итогам его тестирования. Таким образом, объединив принципы рекомбинации и «посев, отбор, усиление», мы получили принцип разнообразия.

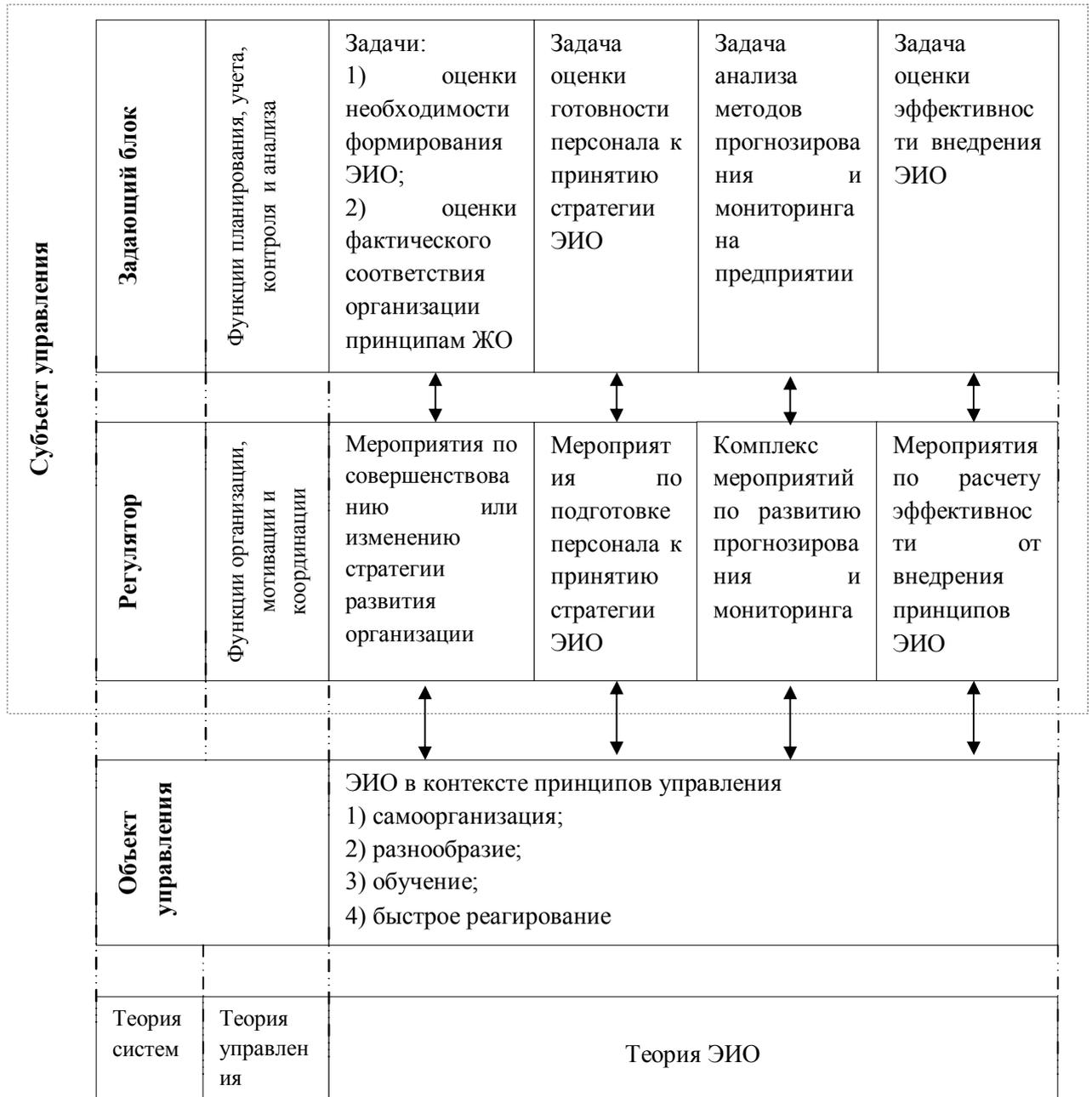
Принцип быстрого реагирования был обоснован путем объединения принципа восприятия и реагирования с принципом дестабилизации. Два исходных принципа так же дополняют друг друга. Название принципа восприятие и реагирование говорит само за себя: на любое воздействие внешней среды необходимо адекватно реагировать. Принцип дестабилизации означает, что при изменениях не нужно стремиться к стабильности, в том числе и внутренней.

В результате изучения и анализа принципов эволюционно-интегрированной организации и концепции жизненного цикла организации были выделены стадии развития эволюционно-интегрированной организации: формирующаяся, развивающаяся и развитая. На первой стадии происходит осознание необходимости применения принципов эволюционно-

интегрированной организации, подбирается персонал, который сможет реализовать принципы. На второй стадии происходит «насаждение» принципов ее руководством, т.е. принципы реализуются сверху вниз, а на третьей – развитой стадии – происходит реализация принципов уже снизу вверх, руководство лишь создает условия для такого функционирования принципов, административно их не регламентируя. Выделение стадий развития ЭИО и ее принципов было предложено в связи с тем, что конкретному предприятию в рамках процесса адаптации, исходя из конкретной ситуации, может и не потребоваться внедрение более развитой формы. Не стоит забывать и о затратном аспекте: внедрение на предприятии менее развитой стадии ЭИО в сложившихся условиях позволяет снизить затраты (материальные, временные).

**2. Разработан механизм формирования и развития эволюционно-интегрированной организации на промышленном предприятии.** Проведя анализ экономической литературы, установлено отсутствие механизма формирования и развития рассматриваемой формы управления предприятием. В указанной литературе присутствует лишь описание эволюционно-интегрированной организации, пояснение принципов ее функционирования, показывающиеся преимущества от ее использования, приводятся примеры успешных предприятий, которые применяют принципы ЭИО. Поэтому для практического использования был разработан на основе системного подхода механизм формирования и развития эволюционно-интегрированной организации (рис. 1). В рамках управления предприятием с применением адаптивной формы эволюционно-интегрированной организации менеджменту необходимо работать в направлениях в соответствии с реструктуризированными принципами. Мероприятия должны проводиться в области самоорганизации, расширения разнообразия, обучения, быстрого реагирования. Субъект управления состоит из регулятора и задающего блока. Задающий блок реализуется в ходе выполнения таких функций как: планирование, учет, контроль и анализ формирования и развития ЭИО. На данном этапе необходимо проанализировать, соответствует ли рассматриваемое предприятие принципам ЭИО, необходимо ли применять данную организационно-управленческую форму, готов ли персонал к таким изменениям. Регулятор выполняет следующие функции: организации работы по переходу к эволюционно-интегрированной организации, мотивации персонала и координации действий, а так же оценки потенциального эффекта от внедрения указанной адаптивной формы. В нем реализуются комплексы мероприятий по внедрению и развитию принципов ЭИО, а так же проводятся многоплановые мероприятия с персоналом по двум аспектам: мотивация персонала и его обучение (если данные действия необходимы). Так же реализуются мероприятия, связанные с процессами прогнозирования возможных будущих ситуаций и процессом мониторинга внешней среды. Заключительный этап – оценка потенциального эффекта от внедрения принципов эволюционно-интегрированной организации. Данный механизм систематизирует весь комплекс действий менеджмента по внедрению и

развитию эволюционно-интегрированной организации на промышленном предприятии.



**Рис.1 – Механизм формирования и развития эволюционно-интегрированной организации на промышленном предприятии**

**3. Разработан комплекс методик по формированию эволюционно-интегрированной организации на промышленном предприятии.** В экономической литературе отсутствует методическое обоснование комплекса мероприятий по процессу формирования эволюционно-интегрированной организации. Разработанный автором комплекс состоит из трех методик: методики по оценке необходимости формирования ЭИО, методики оценки фактического соответствия предприятия принципам ЭИО и методики оценки готовности персонала к принятию стратегии ЭИО. Комплекс методик позволяет обосновать необходимость использования организационно-управленческой

формы эволюционно-интегрированной организации в сложившейся на предприятии ситуации, а в случае положительного решения – определить ее наиболее подходящую стадию развития для исследуемого предприятия. Разработанный комплекс также дает возможность оценить и фактическую стадию развития ЭИО; разработать управленческие решения по ее развитию до необходимой стадии, обращая особое внимание на работу с персоналом, его готовность к соответствующим изменениям.

*Методика по оценке необходимости формирования эволюционно-интегрированной организации* основана на двух элементах. Первый элемент – это диагностика факторов внутренней и внешней среды, которые обуславливают выбор той или иной стадии ЭИО. Второй – модель выбора необходимой стадии развития ЭИО.

На основе анализа экономической литературы нами были отобраны факторы внешней и внутренней среды, определяющие выбор стадии развития эволюционно-интегрированной организации (рис. 2). Предварительно при их отборе были проанализированы все известные из литературы факторы как внутренней, так и внешней среды. Особое внимание при обосновании было уделено негативным тенденциям развития этих факторов. Отобраны те факторы, негативное влияние которых можно устранить за счет применения принципов эволюционно-интегрированной организации или те факторы, которые объективно указывают на необходимость формирования рассматриваемой формы.



**Рис. 2 - Факторы, определяющие выбор стадии ЭИО**

С целью обоснования модели выбора необходимой стадии развития эволюционно-интегрированной организации нами изучена закономерность изменения выбранных факторов и стадий развития ЭИО. Данная закономерность вытекает из сравнения поэтапного развития эволюционно-интегрированной организации (таблица 1) с оценкой реакции принципов ЭИО на воздействие факторов внутренней и внешней среды (таблица 2). Обоснованная с использованием этой закономерности модель выбора необходимой стадии развития эволюционно-интегрированной организации представлена в таблице 3.

**Таблица 1 – Стадии развития эволюционно-интегрированной организации**

Стадия развития ЭИО	Характеристика стадии	Количество действующих принципов
1. Формирующаяся	Можно сказать, что это «детство» ЭИО, начинает работать один из принципов, либо его элементы	1
2. Развивающаяся	Работа предприятия основана уже на двух-трех принципах. Организация осознает преимущество этих принципов ЭИО и начинает их планомерно развивать	2-3
3. Развита	«Зрелость» ЭИО, работа предприятия организована на всех четырех принципах ЭИО	4

**Таблица 2 – Оценка реакции принципов эволюционно-интегрированной организации на воздействие факторов внешней и внутренней среды**

Факторы, определяющие выбор стадии развития ЭИО	Значение фактора	Принципы ЭИО			
		С	Р	О	БР
1	2	3	4	5	6
1. Тип производства	Единичное производство				
	Серийное производство	+	+		
	Массовое производство	+	+		
2. Характер выпускаемой продукции	Научоемкая	+	+	+	+
	Трудоемкая		+		
	Материалоемкая		+		
	Фондоемкая				
	Энергоемкая				
3. Структура предприятия	Традиционная жестко иерархическая	+		+	
	Адаптивная	+	+	+	+
4. Стратегия предприятия	Концентрированного роста	+	+		
	Интегрированного роста				
	Диверсифицированного роста	+	+		
	Стратегия сокращения				
5. Стабильность внешней среды	Высокая				
	Средняя			+	+
	Низкая			+	+
6. Стабильность работы с поставщиками	Высокая				
	Средняя			+	+
	Низкая			+	+
7. Тип рынка	Монополия				
	Олигополия	+	+	+	+
	Монополистическая конкуренция	+	+	+	+
8. Стабильность спроса	Высокая				
	Средняя	+	+	+	+
	Низкая	+	+	+	+

Примечание, С – самоорганизация, Р – разнообразие, О – обучение и адаптация, БР – быстрое реагирование. Знаком «+» отмечено, с помощью какого (каких) принципов можно устранить негативное влияние факторов внешней среды или поддержать внутренние позитивные тенденции развития.

**Таблица 3 – Модель выбора необходимой стадии развития эволюционно-интегрированной организации**

Факторы, определяющие выбор стадии развития ЭИО	Значение фактора	Не требуется внедрение ЭИО	ЭИО по стадиям		
			формирующаяся	развивающаяся	развитая
1	2	3	4	5	6
1. Тип производства	Единичное производство	+			
	Серийное производство			+	
	Массовое производство			+	
2. Характер выпускаемой продукции	Наукоемкая				+
	Трудоемкая		+		
	Материалоемкая		+		
	Фондоемкая	+			
	Энергоемкая	+			
3. Стабильность внешней среды	Высокая	+			
	Средняя			+	
	Низкая			+	
4. Структура	Традиционная жестко иерархическая			+	
	Адаптивная				+
5. Стратегия	Концентрированного роста			+	
	Интегрированного роста	+			
	Диверсифицированного роста			+	
	Стратегия сокращения	+			
6. Стабильность работы с поставщиками	Высокая	+			
	Средняя			+	
	Низкая			+	
7. Тип рынка	Монополия	+			
	Олигополия				+
	Монополистическая конкуренция				+
8. Стабильность спроса	Высокая	+			
	Средняя				+
	Низкая				+

Из содержания таблицы 3 видно, наличие или отсутствие необходимости внедрения ЭИО на конкретном предприятии, исходя из значения ранее отобранных факторов, и если есть необходимость, то в какой стадии. Выбор стадии происходит по совокупности факторов, предложенных в модели (рассматривается хотя бы один фактор на основе самого радикального варианта). Таким образом, если хотя бы один фактор внутренней или внешней среды указал на необходимость внедрения более радикальной стадии эволюционно-интегрированной организации, то такую стадию и необходимо применять. При разработке модели использованы результаты теоретических и практических исследований в области менеджмента и управления персоналом.

Проведение *методики оценки фактического соответствия организации принципам эволюционно-интегрированной организации* является следующим шагом. Три из четырех принципов ЭИО реализуются через персонал, то необходимо его исследовать, причем анализу подвергается, только

управленческий персонал, так как рабочие могут не знать всех управленческих и административных нюансов. Анализируя все возможные формы исследования организации, мы остановились на социологическом исследовании способом анкетирования, так как оно позволяет достаточно эффективно собрать необходимую информацию. В рамках этой методики была разработана анкета. Анкета содержит 28 утверждений, по семь на каждый принцип ЭИО. В зависимости от размеров предприятия исследование может быть сплошным или выборочным. В рамках методики предложен инструментарий шкалирования для оценки стадии ЭИО. По результатам проведения двух методик определяются фактическая и необходимая стадии развития ЭИО.

*Методика оценки готовности персонала к принятию стратегии эволюционно-интегрированной организации* также основана на социологическом исследовании. В рамках данной методики разработана анкета, которая предлагается для заполнения управленческому персоналу предприятия. Идея анкеты заключается в том, чтобы узнать, готов персонал к изменениям или нет. В анкете оценивается не только мотивационная сторона вопроса, но и компетенция сотрудников, которая поможет им при внедрении изменений. Анкета направлена на оценку готовности принятия следующих принципов: самоорганизации, разнообразия и обучения. Принцип быстрого реагирования не оценивается, так как он не имеет непосредственной связи со всем персоналом, а зависит от организационной структуры, которая занимается мониторингом, обустройством обратной связи и ее анализом, от механизмов исследования внешней среды. По результатам проведения методики строится матрица «могу/хочу», с ее помощью разрабатываются управленческие решения по работе с персоналом.

**4 Разработано методическое обеспечение по развитию эволюционно-интегрированной организации, которое состоит из методики быстрого реагирования, банка мероприятий и методики по оценке эффективности от внедрения принципов эволюционно-интегрированной организации.**

*Методика быстрого реагирования* основана на двух методах: сценарном прогнозировании и мониторинге. Сценарное прогнозирование является одним из наиболее эффективных способов предвидения будущего, так как оно в себе сочетает как количественные, так и качественные способы оценки будущего, предполагает разработку вариантов развития ситуации и мероприятий на каждый из возможных вариантов (пессимистический, оптимистический и стабильный), что позволяет широко оценить возможное развитие ситуации и быть готовым к любым изменениям. Алгоритм методики быстрого реагирования показан на рисунке 3.

Первым этапом методики является разработка трех сценариев развития: в первом предполагается, что объем продаж (в натуральных единицах или в стоимостных без учета фактора инфляции) может увеличиться, во втором – останется на прежнем уровне, в третьем – снизится. Кроме этого, предполагаются все возможные факторы и события, которые могут оказать влияние на объем продаж конкретного предприятия. Под каждую ситуацию

заранее разрабатывается определенная тактика действий и детальный перечень мероприятий. Особое внимание следует уделять самому негативному сценарию, так как он может привести к негативным последствиям вплоть до банкротства фирмы.



**Рис 3 – Алгоритм методики быстрого реагирования предприятия на изменения факторов внешней среды**

Затем происходит обоснование нормативной базы прогнозирования. Для этой операции привлекаются эксперты с предприятия, занимающие руководящие посты, так как они располагают большим объемом качественной информации. Они отбирают факторы внешней среды, которые оказывают влияние на объем продаж конкретного предприятия. Факторы внутренней среды не принимаются к рассмотрению, так как они подконтрольны предприятию и изменяются под воздействием руководства или собственников предприятия. Далее с помощью метода экспертных оценок обосновывается значимость факторов, которая служит нормативом для прогнозирования, последний пересматривается раз в год. Обосновывается формула прогноза на основе норматива и отобранных факторов:

$$\Delta V_{\text{продажи}} = \sum \Delta \text{ фактора}_i * \text{ значимость фактора}_i \quad (1)$$

где  $i$  – индекс фактора;

$\Delta \text{ фактора}_i$  – индекс прироста объема продаж за счет изменения  $i$ -го фактора;

$\Delta V_{\text{продажи}}$  – общий индекс прироста объема продаж.

Для оценки индекса прироста объема продаж за счет изменения каждого фактора используется экспертный способ оценки, так как зачастую трудно найти количественное значение рассматриваемых факторов внешней среды, поэтому они оцениваются как качественные.

Для расчета прогноза изменения объема продаж рассматриваемого предприятия необходимо оценить предполагаемое влияние изменения факторов на изменение объема продаж. Данную процедуру производят оценщики с предприятия, которые владеют знаниями о текущей ситуации во внешней среде. На основе среднего значения мнений оценщиков и значимости факторов прогнозируется вероятный сценарий развития ситуации по формуле (1).

Для оценки соответствия реальной ситуации прогнозируемому сценарию необходимо прибегнуть к мониторингу. Если ситуация развивается по какому-либо из разработанных сценариев, то реализуются мероприятия, которые в рамках него запланированы. Если же нет – то следует возвратиться к этапу прогнозирования, для его более детальной проработки с учетом изменений, произошедших в начале периода упреждения.

*Разработан банк конкретных мероприятий* для поддержания процессов внедрения и развития эволюционно-интегрированной организации. Его сутью является то, что он взаимоувязан с тезисами анкеты, разработанной в рамках методики по оценке фактического соответствия предприятия принципам ЭИО. Иначе говоря, в банке мероприятий есть рекомендации на каждый тезис разработанной анкеты в целях анализа соответствия предприятия принципам эволюционно-интегрированной организации. Анализируя ответы респондентов на тезисы анкеты, можно отобрать мероприятия для конкретного промышленного предприятия, что позволит более эффективно внедрять и развивать такую форму управления промышленным предприятием, как эволюционно-интегрированной организации.

Для реализации указанных разработок необходимо будет прибегнуть к организационным мероприятиям. В рамках предложений по организационным аспектам внедрения эволюционно-интегрированной организации, прежде всего, предполагается подвергнуть изменению организационную культуру предприятия. В рамках этих изменений организационная культура должна поощрять такие моменты как: инициативность работников, их энтузиазм, разносторонность коллектива, групповые методы обучения и другие аспекты, которые должны быть присущи ЭИО. Кроме этого, должна быть пересмотрена система мотивации персонала. Она должна поощрять работников, которые активно участвуют в переменах, реализуют инициативу и творчески подходят к работе. По большей части вся нагрузка по внедрению ЭИО придется на отдел кадров, так как три из четырех принципов эволюционно-интегрированной организации реализуются через персонал (самоорганизация, разнообразие, обучение). Так же в рамках организационной работы необходимо реализовать методику быстрого реагирования через аналитика отдела маркетинга.

*Разработана методика оценки эффективности от внедрения принципов эволюционно-интегрированной организации на предприятии.* Для целей оценки

эффективности рыночная стоимость предприятия разбивается на составляющие: отраженные в балансе и не отраженные. На основе анализа экономической литературы в составе последней выделены человеческий и инфраструктурный капитал. Исходя из вышесказанного, рыночная стоимость предприятия будет определяться по формуле 2.

$$P = Q + C \quad (2)$$

где  $C$  – активы предприятия, отраженные на балансе, как материальные так и нематериальные,

$Q$  – часть нематериальных активов, не учитываемых на балансе предприятия.

Как уже было сказано, большинство из принципов эволюционно-интегрированной организации реализуются через персонал, отсюда следует, что внедрение принципов будет влиять на человеческий капитал предприятия. Для целей оценки влияния необходимо воспользоваться методом ПАТТЕРН и деревом целей. В таблице 4 показано влияние принципов ЭИО на составляющие человеческого капитала.

Как видно из данных таблицы 4, при реализации принципов эволюционно-интегрированной организации воздействие на человеческий капитал идет по 6 из 12 возможных каналов, если происходит внедрение и развитие всех принципов, реализуемых через персонал. Таким образом, коэффициент влияния внедрения принципов эволюционно-интегрированной организации на человеческий капитал ( $W_{\text{ЭИО}}$ ) будет определяться по формуле (3):

$$W_{\text{ЭИО}} = a/12 \quad (3)$$

где  $a$  – количество каналов влияния принципов ЭИО на человеческий капитал.

**Таблица 4 – Влияние принципов ЭИО на составляющие человеческого капитала**

Принципы ЭИО	Составляющие человеческого капитала			
	Знания и навыки	Мотивация	Способности	Здоровье
Самоорганизация	+	-	+	-
Разнообразие	+	-	-	-
Обучение	+	+	+	-

**Примечание:** «+» - принцип оказывает влияние на составляющую человеческого капитала, «-» - не оказывает.

Для определения точного количества воздействия принципов на человеческий капитал необходимо обратиться к результатам апробации методики по оценке необходимости внедрения эволюционно-интегрированной организации и методики оценки соответствия предприятия принципам ЭИО, в которых оценивается фактическая стадия развития принципов и необходимая.

Для стоимостной оценки человеческого капитала необходимо определить весомость человеческого капитала в стоимости нематериальных активов, не отраженных на балансе, с помощью экспертного опроса сотрудников предприятия. Стоимость человеческого капитала определяется по формуле 4

$$P_{\text{чк}} = QW_{\text{чк}} \quad (4)$$

где  $W_{\text{чк}}$  – весомость человеческого капитала в составе нематериальных активов не отраженных на балансе.

С учетом коэффициента Тобина (формула 5), выразив нематериальные активы, не отражённые на балансе, из формулы 2, получаем формулу 6 стоимости человеческого капитала:

$$q = P/C \quad (5)$$

$$P_{\text{чк}} = \left( P - \frac{P}{q} \right) * W_{\text{чк}} \quad (6)$$

Прирост стоимости человеческого капитала ( $\Delta P_{\text{чк}}$ ) будет определяться за счет механизма реализации принципов эволюционно-интегрированной организации по формуле (7)

$$\Delta P_{\text{чк}} = \left( P - \frac{P}{q} \right) W_{\text{чк}} W_{\text{эио}} T_{\text{прпринципов}} \quad (7)$$

Для перехода к оценке эффективности ЭИО в относительных единицах осуществим ряд преобразований формулы (7). Определим темпы прироста рыночной стоимости предприятия ( $\Delta T_{\text{pc}}$ ), которые произошли за счет приращения человеческого капитала, по формуле (8):

$$\Delta T_{\text{pc}} = \frac{\Delta P_{\text{чк}}}{P} 100 \quad (8)$$

Подставив формулу (7) в формулу (8), после математических преобразований имеем формулу (9):

$$\Delta T_{\text{pc}} = \left( \frac{q-1}{q} \right) W_{\text{чк}} W_{\text{эио}} T_{\text{прпринципов}} \quad (9)$$

Указанная формула позволяет оценить эффект от внедрения и развития принципов ЭИО на конкретном предприятии.

### **5. Даны рекомендации по формированию и развитию ЭИО на промышленных предприятиях различных отраслей.**

Апробация методических разработок по формированию и развитию эволюционно-интегрированной организации была проведена на предприятиях различных отраслей: ООО ППО «Орбита», ООО «Мастер Грин» (легкая промышленность), ИП Васильев (металлообработка). Всем предприятиям даны практические рекомендации по доведению или поддержанию оптимальной стадии развития эволюционно-интегрированной организации.

На промышленном предприятии ООО ППО «Орбита» были использованы методики по оценке необходимости внедрения ЭИО и по выявлению степени соответствия предприятия принципам эволюционно-интегрированной организации. Выяснилось, что предприятию необходима развитая стадия, а оно само находится на развивающейся. Для доведения необходимого соответствия предприятию даны конкретные рекомендации. В ходе исследования ООО ППО «Орбита» был составлен «банк» мероприятий, которые взаимосвязаны с тезисами анкеты, разработанной в рамках методики по оценке соответствия предприятия принципам ЭИО.

На предприятии ИП Васильев было апробировано методическое обеспечение процесса внедрения эволюционно-интегрированной организации. Из результатов проведения методики по оценке необходимости использования эволюционно-интегрированной организации установлено, что для этого предприятия лучше всего применять развивающуюся стадию рассматриваемой формы. Затем было проведено анкетирование персонала сплошным способом (так как численность управленческого персонала невелика). Из результатов

анкетирования удалось установить, что персонал готов к изменениям, а так же что рассматриваемое предприятие находится на развивающейся стадии, т.е. фактическая и необходимая стадия совпадают. Стоит заметить, что два принципа (быстрое реагирование и обучение) находились на развитой стадии, а два остальных – на развивающейся, что свидетельствует о прогрессивном управлении.

На предприятии ООО «Мастер Грин» была апробирована методика быстрого реагирования. Экспертами с предприятия были отобраны шесть факторов внешней среды, которые оказывают влияние на изменение объема продаж. Были выделены следующие факторы: общая динамика рынка; сезонная динамика рынка; изменение цен конкурентами; другие действия конкурентов качественного характера; клиенты; численный и возрастной состав населения. Экспертами была оценена значимость каждого фактора, в результате чего формула прогноза имеет следующий вид:

$$\Delta V_{\text{продажи}} = 0,2 * \Delta V_1 + 0,16 * \Delta V_2 + 0,12 * \Delta V_3 + 0,13 * \Delta V_4 + 0,19 * \Delta V_5 + 0,2 * \Delta V_6 \quad (10)$$

Наиболее значимыми факторами оказались первый, пятый и шестой. Это объясняется особенностью вида деятельности – пошива головных уборов. Достоверность экспертизы подтверждена оценкой согласованности мнений экспертов с помощью коэффициента Красильникова, которая оказалась высокой.

Далее была произведена оценка изменения объема продаж под влиянием каждого фактора. Все факторы оценивались как качественные. Результаты оценки представлены в таблице 5.

**Таблица 5 - Прогнозирование по факторам прироста объема продаж на предприятии о изготовлению головных уборов (в %)**

Фактор	Оценщики							Среднее значение
	1	2	3	4	5	6	7	
1.Общая динамика рынка	2	5	10	4	0	6	8	5,00
2.Сезонная динамика рынка	4	10	5	2	3	8	5	5,29
3.Изменения цен конкурентами	-5	-2	-10	-3	-7	0	-2	-4,14
4.Другие действия конкурентов качественного характера	-5	-3	-2	-3	-10	-2	-3	-4,00
5. Клиенты	5	10	7	3	5	7	3	5,71
6.Численный и возрастной состав населения	3	5	10	5	5	8	4	5,71

В результате расчетов по формуле (10) было спрогнозировано изменение объема продаж на следующий год. Оно равняется 3,06%. Исходя из этого значения, предприятие будет находиться в рамках стабильного сценария. Для предприятия дана следующая рекомендация: разработать систему по поддержанию лояльности клиентов. Кроме этого, так как предприятие заинтересовано в максимизации прибыли, то ему рекомендуется увеличить разницу между ценой и себестоимостью единицы продукции путем поиска возможностей по снижению последней.

На основе результатов, полученных при использовании методики быстрого реагирования, нами оценена эффективность внедрения принципов эволюционно-интегрированной организации. В методике рассчитано прогнозируемое изменение объема продаж. Отталкиваясь от него, нами рассчитано изменение прибыли, используя эффект операционного рычага, которое составило 25,3%. Далее обосновано изменение рыночной стоимости предприятия. Для этого в экономической литературе рекомендуют использование метода чистых активов, метода капитализации будущих доходов, метода «правда». Согласно методу капитализации дохода, применяемого для оценки рыночной стоимости предприятий, изменение стоимости предприятия равняется изменению его прибыли. Таким образом получаем, что прогнозируемое увеличение стоимости рассматриваемого предприятия составило 25,3%.

Расчет эффективности от внедрения принципов эволюционно-интегрированной организации был выполнен для предприятия ООО ППО «Орбита». Коэффициент Тобина для данного предприятия составил 1,08. Используя формулу 9, исходя из мнения экспертов по итогам апробации ранее предложенных методик, была определена эффективность от внедрения принципов эволюционно-интегрированной организации:

$$\Delta Tpc = \left( \frac{1,08-1}{1,08} \right) 0,43 * 0,5 * 30,01 = 0,47\% \quad (11)$$

Исходя из итогов апробации следует вывод, что подтверждена рабочая гипотеза о том, что применение теории жизненного цикла организации к исследованию ЭИО и к разработке методического обеспечения ее формирования и развития позволит поэтапно внедрить форму эволюционно-интегрированной организации для повышения качества управления и эффективности деятельности предприятия легкой промышленности.

## ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

### Статьи в научных журналах, содержащихся в перечне ВАК

1) Кипень Д.В. Оценка необходимости использования организационно-управленческой формы «живой организации» на российских предприятиях / В.П. Дудяшова., Д.В. Кипень // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством., Иваново, - 2013. - №2(16). – С. 50-55 (0,5 п.л., авторских – 0,4 п.л.)

2) Кипень Д.В. Методическое обеспечение процесса внедрения принципов «живой организации» /Д.В. Кипень // Журнал Сибирская финансовая школа., Новосибирск, - 2013 - С. 50-55 (0,5 п.л.)

3) Кипень Д.В. Механизм адаптации к внешней среде в концепции «живой организации»: методический аспект / Д.В. Кипень // Экономические и гуманитарные науки., Орел, - 2016.- №1(288). - С. 73-81 (0,56 п.л.)

4) Кипень Д.В. Возможности использования «живой организации» в решении проблем легкой промышленности / В.П. Дудяшова, Д.В. Кипень // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение., Иваново, - 2016 - №1(45). – С. 22-29 (0,49 п.л., авторских – 0,4 п.л.)

5) Кипень Д.В. Оценка эффективности применения эволюционно-интегрированной («живой») организации на предприятии. /В.П. Дудяшова, Д.В. Кипень // Дизайн и технологии., Москва, - 2017.- № 61. – С. 79-87 (0,55 п.л., авторских – 0,45 п.л.)

**Статьи в журналах, научно-тематических сборниках и сборниках материалов по результатам участия в конференциях.**

- 1) Кипень Д.В. Методика оценки соответствия учреждения принципам «живой организации» / В.П. Дудяшова., Д.В. Кипень // Электронный журнал «Научный вестник КГТУ», Кострома, 2011, Вып. № 2 (0,3 п.л., авторских – 0,2 п.л.)
- 2) Кипень Д.В. К вопросу об адаптивных формах организации / В.П. Дудяшова., Д.В. Кипень // Материалы 63-й межвузовской научно-технической конференции молодых ученых и студентов «Студенты и молодые ученые КГТУ – производству», Кострома, 2011, С. 215-216 (0,1 п.л., авторских – 0,05 п.л.)
- 3) Кипень Д.В. Метод оценки готовности персонала к принятию стратегии «живой организации» / В.П. Дудяшова., Д.В. Кипень // Сборник научных трудов вузов России "Проблемы экономики, финансов и управления производством", Вып. 31, Иваново, 2012, С. 80-85 (0,4 п.л., авторских – 0,3 п.л.)
- 4) Кипень Д.В. Проблемы использования формы «живой организации» (на примере промышленного предприятия) / В.П. Дудяшова., Д.В. Кипень // Материалы 64-й межвузовской научно-технической конференции молодых ученых и студентов «Студенты и молодые ученые КГТУ – производству», Кострома, 2012, С. 157-158 (0,1 п.л., авторских – 0,05 п.л.)
- 5) Кипень Д.В. Организационно-управленческие формы как условие инновационного развития предприятий / В.П. Дудяшова., Д.В. Кипень // Материалы Международной научно-практической конференции «Развитие экономического партнерства России и ЕС в условиях глобализации», Москва, 2012, С. 112-115 (0,2 п.л., авторских – 0,1 п.л.)
- 6) Кипень Д.В. Механизм формирования и развития «живой организации» на промышленном предприятии / Д.В. Кипень // Научные труды молодых ученых КГТУ Вып.15, Кострома : КГТУ, 2014, С. 107-111(0,2 п.л.)
- 7) Кипень Д.В. Опыт применения «живой организации» в рамках приспособления промышленных предприятий к современным рыночным условиям / В.П. Дудяшова., Д.В. Кипень // Материалы Международной научно-практической конференции «Проблемы теории и практики современной науки», под общ. ред. А.И. Вострецова, Нефтекамск: РИО ООО «Наука и образование», 2015, С. 178-181 (0,2 п.л., авторских – 0,1 п.л.)

Кипень Данил Васильевич

**Формирование и развитие механизма адаптивного управления  
на предприятиях легкой промышленности  
(на примере эволюционно-интегрированной организации)**

Автореферат диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Печать цифровая. Печ. л. 1,445. Заказ № 8755. Тираж 100.

ИД «Линия-график», Кострома, ул. Титова, 13

телефон: (4942) 421-424, 322-804

e-mail: [info@linia-grafic.ru](mailto:info@linia-grafic.ru)