

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КОСТРОМСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи

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)

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель  
д.э.н., профессор Дудяшова В.П.

Кострома – 2017

## Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические и практические аспекты формирования и развития эволюционно-интегрированной организации .....	13
1.1. Эволюционно-интегрированная организация: предпосылки и область исследования.....	13
1.2. Анализ проблем развития предприятий легкой промышленности на современном этапе. Анализ методических подходов к исследованию эволюционно-интегрированной организации.....	39
1.3. Обоснование механизма формирования и развития эволюционно-интегрированной организации на промышленном предприятии.....	61
Глава 2. Разработка методического комплекса, обеспечивающего формирование и развитие эволюционно-интегрированной организации на промышленном предприятии.....	66
2.1. Обоснование комплекса методик по формированию эволюционно-интегрированной организации.....	66
2.2. Обоснование методического обеспечения по развитию эволюционно-интегрированной организации.....	91
2.3. Организационные аспекты по внедрению эволюционно-интегрированной организации .....	118
Глава 3. Апробация методического комплекса по формированию и развитию эволюционно-интегрированной организации .....	123
3.1. Апробация комплекса методик по формированию эволюционно-интегрированной организации .....	124
3.2. Апробация методического обеспечения по развитию эволюционно-интегрированной организации.....	137
3.3. Оценка потенциального эффекта от применения комплекса методик по формированию и развитию ЭИО на промышленных предприятиях .....	144
Заключение. ....	154
Список используемых источников. ....	162
Приложения .....	174

## **Введение**

**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 «живой организации»: WellsFargo, CVSCaremark, ConocoPhillips, Восток-Сервис, Группа компаний TexRepublic, 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. Мейра. 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 «разнообразия», 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: 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 «живой организации», 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

использование 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 ЭИО; 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).

## **Глава 1. Теоретические и практические аспекты формирования и развития эволюционно-интегрированной организации**

### **1.1. Эволюционно-интегрированная организация: предпосылки и область исследования**

#### **Эволюция теории управления: появление и развитие адаптивного менеджмента**

В современных условиях ведения хозяйственной деятельности важной функцией управления организацией является повышение эффективности деятельности и конкурентоспособности, адаптация к изменчивым условиям внешней среды. Главной проблемой управления становится адекватное применение мер и способов приспособления. В экономической литературе под понятием адаптация понимается приспособление к изменениям [2]. С точки зрения теории систем любая организация рассматривается как система, поэтому необходимо пояснить в чем особенность адаптивной системы. Адаптивной можно назвать ту систему, которая может изменяться в ответ на изменения внутренних и внешних параметров функционирования [2]. Наряду с понятием адаптивной системы можно выделить понятие адаптивное управление, т.е. управление в системе с неполной априорной информацией об управляемом процессе, изменяющимся по мере кумуляции информации используемой для повышения качества управления [2,119,139,142,143,144,150].

Адаптивные системы осуществляют свою деятельность на основании следующих принципов[2]:

*1. Принцип соответствия управляющей и управляемой подсистем.* Принцип гласит, что такие параметры как сложность и разнообразие, должны иметь соответствие между управляющей системой и объектом управления. Адаптивные системы не используют в своей деятельности определенного постоянного закона или способа управления. В процессе функционирования

адаптивной системы должно проявляться ее изменение, и чем больше оно тем сильнее должно происходить изменение ее параметры и структуры.

2. *Принцип двойственного характера управления.* С одной стороны, управляющее воздействие служит непосредственно для управления объектом, с другой – для анализа его свойств и закономерностей с целью последующих управляющих более качественных и эффективных воздействий. То есть, изменение свойств и параметров системы объекта управления изменяет структура управляющих воздействий.

3. *Принцип обратной связи.* Обратная связь служит для измерения характеристик управляемого объекта и затем формулируются и реализуются реакции, выражающиеся в последующих управляющих воздействиях.

Успешное приспособление у различных адаптивных структур и форм основано на различных способах. В связи с этим необходимо проследить развитие теории управления и выявить появление адаптивного менеджмента.

Основные теории менеджмента первой половины XX века искали пути повышения эффективности предприятия за счет совершенствования управления. Внешняя среда в то время была относительно стабильной, и проблема приспособления не была актуальна. Научный подход концентрировал свое внимание на научной обоснованности управленческих решений, при этом принцип научной организации труда был основой. В классической школе сформированы универсальные принципы и описаны функции управления. Выделяются основные и конкретные функции управления. Под управленческим циклом понимает последовательное выполнение основных функций управления. В школе человеческих отношений уделяется особое внимание человеческому фактору. Данный фактор рассматривается как резерв увеличения эффективности при условии, что организация труда находится на высоком уровне. Человеческий фактор состоит в повышении удовлетворенности работника выполняемой работой, межличностными отношениями с коллегами и с руководством, что способствует повышению эффективности труда. Характерной особенностью школы научного управления

является использование наук о человеческом поведении к управлению предприятием, чтобы был использован весь потенциал работника организации. Для количественной школы характерно применение математики, моделирования, статистики в менеджменте. Значительную роль в этой школе сыграло появления компьютера [10,42,69,89,97,147,148,149,151,153].

Различные подходы к управлению во второй половине XX века концентрировали свое внимание на различных аспектах руководства предприятием и способах его приспособления к внешней среде. На современном этапе менеджмента как науки трудно переоценить вклад каждого подхода. У каждого из них есть своя суть, принципы, особенности, но все они направлены на то, чтобы предприятие работало успешно в условиях изменения внешней среды. Каждый подход отвечал на реалии своего времени. Краткая характеристика современных подходов к управлению представлена в таблице 1.1[17,20,35,74,76,97,155,156,157].

**Таблица 1.1 – Развитие современных подходов к управлению предприятием в контексте адаптации к внешней среде**

Подходы к управлению	Краткая характеристика	Представители	Особенности по аспекту способов адаптации к внешней среде
1	2	3	4
Процессный подход (1960 г.- наст. время)	Управление организацией рассматривается как процесс последовательного выполнения функций управления	А. Файоль, О.В. Козлова, Э. Деминг, Дж. Джуран и др.	Способы адаптации отсутствуют, так как внешняя среда считалась стабильной
Системный подход (1970 г.- наст. время)	Применение системного подхода. <b>Системный подход в теории управления - это:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• фокусирование внимания на целостности структуры организации;</li> <li>• взаимозависимость частей организации, работающих ради одной цели;</li> <li>• ориентация управления на конечные результаты деятельности фирмы в условиях быстро меняющейся внешней среды</li> </ul>	Ч. Бернард, П. Друкер и др.	Задатки адаптивного менеджмента, способ адаптации – целевое управление

1	2	3	4
Ситуационный подход (1980 г.- наст. время)	<b>Ситуационный подход - ориентация управления внутри предприятия на совокупность различных по своей природе воздействия переменных, характеризующих определенную ситуацию. Выделение внутренних и внешних переменных, последние делятся на переменные прямого и косвенного действия</b>	И. Ансофф, Р. Стогдилл, Ф. Фидлер и др.	Становление адаптивного менеджмента, способ адаптации – мониторинг факторов внешней среды
Реинжиниринговый подход (1990 г.- наст. время)	Является развитием процессного подхода и помогает взглянуть на внутреннее устройство фирмы другими словами, а именно устранить все процессы, которые не связаны с конечным результатом-обслуживанием клиента. Он базируется на принципе 3 “К”-клиенты, конкуренты и коренное перепроектирование. Коренное перепроектирование состоит в том, что анализируются все ситуации в менеджменте и упраздняются те, которые не связываются с обслуживанием клиента	М. Хаммер, Дж. Чампи, В. Шумахер и др.	Выделение формы адаптации к внешней среде – за счет организационной структуры управления
Сетевой подход (1990 г. – наст. время)	Управление организацией строится через посторонние сетей, функционирующих на основе рыночных механизмов между звеньями цепи	В. Ефремов, Б. Мильнер, Г. Минцберг и др.	Сетевые структуры являются ответом на быстро меняющуюся внешнюю среду
Подход на основе управления знаниями (1990 г.- наст. время)	Управление предприятием строится на основе обобщения, накопления, систематизации знаний	К. Вииг, И. Нонака, Х. Такеучи, К. Арджирис, Д. Шон, Б.З. Мильнер, П. Сенге и др.	Самообучение как один из способов адаптации

Как видно из данных таблицы, появление адаптивного менеджмента происходит в рамках ситуационного подхода, так как он предполагает оценку конкретных переменных в конкретный момент времени и затем адекватную реакцию на нее. В связи с тем что, ситуационный подход является развитием системного, то можно говорить, что элементы адаптивного управления зародились в нем, так как системный подход ориентировал управление фирмы на конечные результаты в условиях динамичной внешней среды. Реинжиниринг



направлен на обслуживание потребителя, поэтому можно говорить об некой адаптации, которая реализуется через организационную структуру. Фокусом этой структуры является потребитель. Знания и информация являются одним из важнейших ресурсов в современном мире, поэтому, предприятия, проводящие значимую работу в области управления знаниями, не могут быть не адаптивными. Сетевые организации являются адаптивными, потому что служат ответом на ускорение изменений внешней среды. Сейчас происходит развитие адаптивного управления. Это вызвано тем, что скорость изменения внешней среды нарастает. Для приспособления предприятия к динамичным факторам внешней среды ему необходимо использовать одну из форм адаптивного управления предприятием. За время развития менеджмента эти формы эволюционировали от самых простых до сложных, использующих сложные инструменты приспособления.

## **Обзор адаптивных организационно-управленческих форм предприятий**

Адаптивные формы управления предприятием дают различные способы приспособления под изменения внешней среды. У каждой формы есть свои уникальные особенности. Дадим краткую характеристику известным адаптивным формам управления предприятием с точки зрения механизма их адаптации.

Известно что, **проектные структуры** - это временные структуры управления, которые создаются для решения определенной проблемы или реализации какой-либо задачи (рисунок 1.1). Для этого временному проектному образованию, который является главным механизмом адаптации, выделяются необходимые ресурсы. [1,5,20,21,26,30].



Рис. 1.1 – Проектная организация [21]

В дальнейшем проектная структура получила развитие в **матричной**. **Матричная структура управления** строится на основании сочетания вертикального и горизонтального подчинения исполнителей. (рисунок 1.2). Вертикальное подчинение – управление согласно властной иерархии. Горизонтальное – основной механизм адаптации – это управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании. [1,5,20,21,26,30,135].

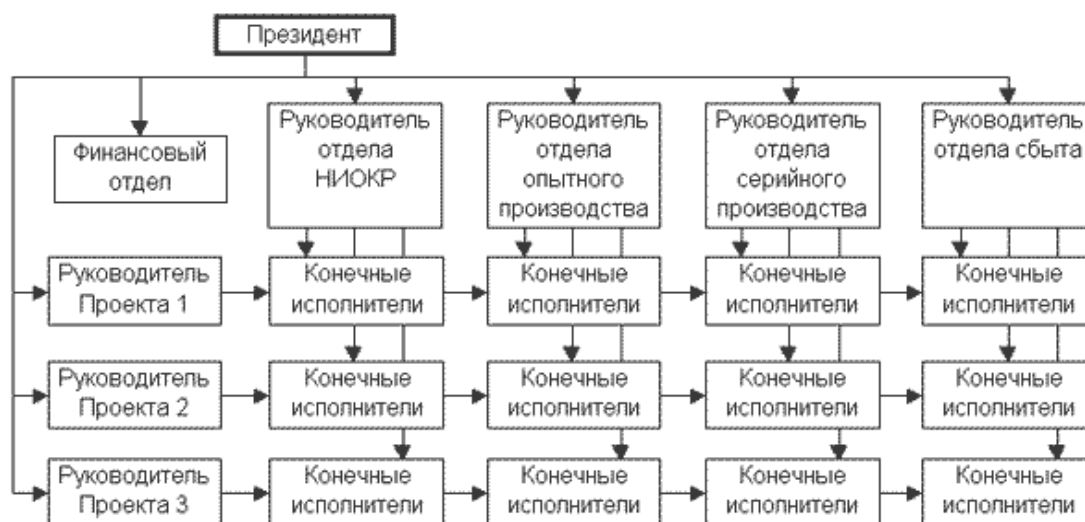
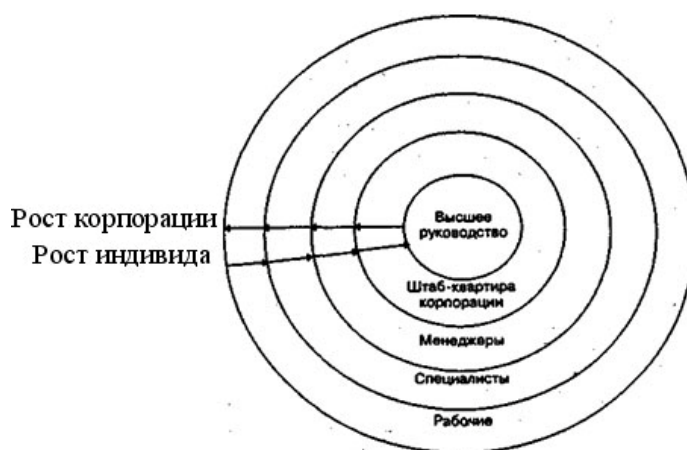


Рис. 1.2 – Матричная структура [93]

В рамках проводимого исследования нами была выделена целая группа структур, схожих между собой. Это такие структуры как: **партисипативная**, **интеллектуальная**, **фрагментарная** и **круговая**. В этих структурах центральное авторитарное управление ограничивается демократическими инструментами. В них создаются комитеты, кружки качества, советы,

организованные по способу самоуправления. В таких организациях повышается роль работника за счет привлечения его к управлению, организация становится более гибкой, адаптивной, за счет объединения интеллектуальных, творческих способностей работников и их использовании на благо предприятия [1,5,10,15,109].

К адаптивным следует отнести **эдохократические организации** (рисунок 1.3) Функционирование такой организации стоит за счет использования навыков и умения персонала решать возникающие проблемы, а так же в управлении используется широкая степень свободы. Эдохократия представляет стиль руководства, когда исполнители сами выбирают способы достижения поставленных целей. Риски и вознаграждения в эдохократической организации делятся между исполнителями, каждый из которых отвечает лишь за свои действия. Групповая работа снижает давление, которое индивид испытывает извне. [2,3,84,136].



**Рис. 1.3 - Принципиальная схема структуры эдохократической организации[136]**

Известно что, в **многомерных организациях** (рисунок 1.4) – рабочие группы (подразделения) самостоятельно и одновременно выполняют три функции (как бы в трех измерениях):

- обеспечивают свою производственную деятельность необходимыми ресурсами;
- осуществляют производственный процесс продукта для потребителя, рынка или территории;

- реализуют сбыт своей продукции и обслуживают конкретного потребителя.

Такие автономные группы, как механизм адаптации, имеют статус центров прибыли, а в отдельных случаях – могут быть самостоятельными компаниями.



Рис. 1.4 - Принципиальная схема структуры многомерной организации [130]

Повышение нестабильности внешней среды и ужесточение конкуренции на рынках сбыта, необходимость достаточно проворной смены поколений производимой продукции (в среднем 5 лет), информационно-компьютерная нововведения, оказавшие сильнейшее влияние на производство и реализацию продукции, способствовали к дальнейшим постоянным поискам эффективных форм организационных структур, позволяющих адекватно отвечать на изменения внешней среды[2,5,21,84,130].

**Сетевая организация** оказалась ответом на усложнившиеся условия функционирования современной организации. Известно, что сетевая организация использует в управлении производством и бизнесе сетевые связи, отношения и технологии [27,46,95]. В сетевых организациях взаимодействие между основными звеньями, начиная от снабженческих, и до реализации продукции строятся на рыночных отношениях. В основе лежит система контрактов, которая является главным инструментом адаптации этих структур.

Разновидностью сетевых структур является **виртуальная организация**. Отличием виртуальной организации является использование современных информационных технологий. С помощью указанных технологий сеть связывает внутренние факторы с внешним окружением, за счет чего функционирует и координируется. Минусом такого организационного построения, является то, что происходит стирание границ между компаниями, странами, культурами, и при неконтролируемом развитии данный процесс может привести к созданию стандартизированного и унифицированного общества[27,46,47,95,130].

Достаточно новой и молодой формой организации управления на предприятии является **самообучающаяся организация**. Главной ее характеристикой является групповое обучение при выработке управленческого решения. «Самообучающуюся организация представляет собой искусственно созданную организационную систему, функционирующую на следующих принципах: 1) динамичность самих принципов работы организации, которые вырабатываются и совершенствуются путем приобретаемого опыта согласно изменениям и требованиям внешней среды; 2) преобладание групповой формы организации труда; 3) совершенствование внутрифирменных коммуникаций на основе активного вовлечения работников в процесс принятия решений; 4) нацеленность деятельности на приращение корпоративных знаний» [57]. Здесь самообучение служит главным рычагом адаптации.

Помимо рассмотренных форм в практике могут встречаться и другие адаптивные формы. Но следует заметить, что в чистом виде не одна форма не проявляется, в любой адаптивной форме встречаются сочетания различных адаптивных форм. В таблице 1.2. представлена сводная краткая характеристика наиболее известных адаптивных организационно-управленческих форм управления предприятием.

**Таблица 1.2. – Краткая характеристика адаптивных форм управления предприятием**

Адаптивные формы	Основная идея	Инструменты адаптации
Проектная	Создание временной группы для решения конкурентной задачи. Данной группе выделяются ресурсы для достижения цели.	Группа используется для решения возникшей проблемы
Матричная	Наложение проектной структуры на уже существующую. Организация строится в двух направлениях – вертикальном и горизонтальном	В рамках вертикального подчинения сотрудники выполняют свои функции, закрепленные за ними, в рамках горизонтального подчинения – реализуют определенные проекты
Партисипативная, интеллектуальная, круговая, фрагментарная	Авторитарное управление в данных формах нивелируется демократическими инструментами управления.	Самоорганизация
Эдхократическая	Эдхократия – стиль руководства, при котором средства достижения цели выбираются исполнителем. Используется в основном в творческих проектах.	Использование высокой степени свободы в действиях работников, их компетенции, интеллектуальных навыков
Многомерная	Подразделения в организации выполняют одновременно три функции: обеспечивают себя ресурсами, занимаются производством товара или услуги для конкретного потребителя и обеспечивают сбыт	Центры прибыли
Сетевая и ее разновидности	Использование рыночных отношений между основными звеньями организации	Система контрактов
Самообучающаяся	Групповое обучение при принятии управленческого решения. Акцент делается именно на процессе самообучения работников в рамках выработки решения по проблемам организации.	Самообучение

Рассмотренные адаптивные организационно-управленческие формы достигают адаптации к изменениям факторам внешней среды используя лишь один механизм или способ приспособления, у «живой организации» присутствует несколько таких инструментов, за счет этого она более эффективно приспосабливается.

## **Эволюционно-интегрированная организация: эволюция, понятие, особенности и этапы развития**

В экономической литературе можно встретить сравнение коммерческих предприятий с «живым организмом». Аналогию между коммерческой организацией и неким биологическим организмом можно найти в трудах зарубежных и отечественных авторов, но стоит заметить, что последние опираются на исследования зарубежных коллег. Все авторы по-разному называют такую форму организации: биокорпорация, живая компания, живая организация. Вопрос «живой организации» в научной литературе освещен достаточно слабо. Нам удалось выявить зарубежных ученых, кто занимался указанным вопросом, это А. де Гиус, Стэффорд Бир и Кристофер Мейер. С. Бир в своей книге «Мозг фирмы» описывает модель жизнеспособной организации. Жизнеспособный организм работает как интегрированное целое. Предприятие согласно этой модели должно представлять нечто органическое, намеренное выжить, поэтому названное жизнеспособной системой. Жизнеспособная система – это система, которая выживает, она сбалансирована и создает условия для роста, обучения, развития и приспособления под внешнее окружение. Система должна обладать механизмами возбуждения и адаптации, если она противостоит изменениям и растущей сложности. Система должна находить баланс между внутренней стабильностью и поддержанием динамического равновесия с внешними факторами. В качестве жизнеспособной системы С. Бир рассматривает мозг человека. По аналогии с устройством человека, С. Бир выделил пять систем управления предприятием. Система 1, самая низшая, необходима для сбора данных и их обработки. Стоит заметить, что в рамках своего функционала каждая система должна работать автономно, она должна регулировать какую-то функцию. С помощью этой системы 1 у предприятия должны вырабатываться рефлексы на воздействиях внешней среды. Система 2 обеспечивает взаимодействие между составляющими системы 1. Система 2 представляет из себя набор связей для обмена информацией и

управляющего воздействия более высокой системы управления. Система 2 так же направлена на контроль внутренней обстановки и выполняет функцию обратной связи. Система 3 необходима, чтобы управлять нижестоящими системами и осуществлять взаимосвязь с вышестоящим уровнем управления через систему 4. Система 5 – высший орган управления.

Любое подразделение автономно управляется директором. Оно действует «как хочет», но в рамках единственного ограничения – подразделение является частью общего. В связи с этим для такой многоуровневой системы, представляющей систему управления предприятием, есть три управленческих ограничения.

1. Работать в целях всего организма.

Цели организации, вырабатываемые системой 5, передаются по каналам связи до всех структурных подразделений. Подразделения могут участвовать в выработке целей, это предпочтительнее, чем простое исполнение намеченных задач. Работники подразделений должны осознавать свою причастность к работающему предприятию.

2. Действовать в координационных рамках системы.

Для поддержания синергизма руководство подразделения должно учитывать существование, функции и задачи других подразделений. Руководитель не должен отделять свое подразделения от общего организма предприятия. В тоже время директорат должен быть поглощен идеей максимизации эффекта управления.

3. Подчиняемость автоматическому управлению самой системой.

Для повышения синергизма при определенных обстоятельствах можно пожертвовать интересами одного подразделения не в пользу всей компании, а в пользу других подразделений предприятия. Вне зависимости от выполняемой роли подразделение может быть ликвидировано по настоянию и для оптимизации работы других.

С. Бир предлагает отказ от алгоритмического метода управления предприятием в пользу эвристического, который предписывает общие правила,



а не четкий путь достижения цели. Эвристические методы помогают справиться с растущим разнообразием. В своем труде он описывает неудобство централизованных методов управления, предлагая децентрализацию как более эффективный способ управления [13].

А. де Гиус рассматривает живые компании как компании-долгожительницы, предприятия которые долго живут, именно отсюда и происходит название данной адаптивной формы. Сам А. де Гиус значительное время работал в компании Royal Dutch Shell, для создания своей книги «Живая компания» он опирался на опыт и знания, полученные в Shell. Де Гиус обнаружил всего лишь 40 корпораций, которые были крупнее и старше Shell, 27 из них он изучил детально. Благодаря своему опыту и исследованию других компаний он выделил основные черты, присущее «живой компании»:

- *«чувствительность к окружению* представляет способность компании учиться и приспосабливаться;
- *сплоченность и идентичность*, являются аспектами врожденной способности компании создавать общность и собственную индивидуальность;
- *терпимость* и ее естественное следствие, децентрализация, являются проявлением осведомленности компании о ее окружении: ее способность строить конструктивные отношения с другими сущностями внутри и вне себя;
- *консервативное финансирование* как один из элементов очень важного корпоративного качества: способности эффективно управлять собственным ростом и эволюцией» [32].

А теперь подробнее рассмотрим вышеназванные черты.

*Живые компании или компании-долгожительницы, каких называл их де Гиус восприимчивы к внешнему окружению.* Неважно на чем они зарабатывают деньги, на знаниях (технологические новшества DuPont) или на ресурсах (доступ Hudson Bay Company к мехам зверей канадских лесов), они гармонизировали с внешним миром. Значительные потрясения во внешней среде

не могли разрушить указанную гармонию, ни войны, ни депрессии, ни политические и технологические изменения, несмотря ни на что, гармония сохранялась. Компании-долгожительницы умели своевременно реагировать на все изменения внешнего окружения, даже учитывая то, что в прошлом было мало информации, были несовершенные средства коммуникации.

*Компании-долгожительницы были сплоченными, с сильным самосознанием.* Каждый сотрудник компании был частью единого общего механизма, даже если предприятие было сильно диверсифицировано. К примеру, Unilever, сравнивала себя с флотом, в котором сумма его независимых частей (кораблей) слабее, чем весь флот. Способность идентификации себя в достижениях компании могла быть легко отброшена или подвержена изменениям, но сильные взаимосвязи между сотрудниками компании были непоколебимы. Такая сплоченность способствовала продвижению руководителей из сложившегося коллектива, обеспечивая связь поколений работников, а заботой руководства было здоровье предприятия в целом. Лишь кризисные ситуации могли изменять на кратковременный срок приоритет руководства.

*Компании-долгожительницы были терпимы.* В компаниях-долгожительницах не позволяли централизации, способствовали диверсификации. Это содействовало тому, что компании были терпимы не к основным видам деятельности, а к экспериментам, опытам, «чуждачествам» расширяющих возможности компании.

*Компании-долгожительницы были консервативны в финансировании.* Такие компании бережливо относились к накопленному капиталу и не рисковали им беспричинно. Они использовали старый принцип: хранить деньги в «кубышке». Свободные деньги делали их гибкими и независимыми. Компании могли реализовывать возникающие возможности, не тратя время на убеждение кредиторов.

Таким образом, можно сделать вывод, что «живые компании», как их называет де Гиус, обладают следующими чертами:

- они отслеживают изменения внешней среды;
- они сплочены вокруг какой-то идеи, цели, отсюда следует, что сотрудники разделяют корпоративную культуру;
- они склонны к децентрализации;
- они грамотно распределяют свои финансовые ресурсы, что дает им гибкость и независимость.

Как уже говорилось, еще один ученый занимался вопросом «живой организации». Это Кристофер Мейер. Он выделил шесть принципов, характерные для данной формы и назвал их мемами [75]:

- «самоорганизация;
- рекомбинация;
- восприятие и реагирование;
- обучение и адаптация;
- сеять, отобрать и усилить;
- дестабилизация» [5].

Мем – термин, который ввел Ричард Докинз для обозначения единиц культурной информации, например идей, умений и т. д., которые передаются от человека к человеку через подражание или обучение [97,102,138]. Мемы могут размножаться, мутировать, подвергаться селекции и эволюционировать точно так же, как гены.

К. Мейер рассматривал «живую организацию» как аналог биологических систем и в своем труде он акцентировал внимание, что данная адаптивная форма управления заимствует механизмы приспособления в биологической природе на свою коммерческую деятельность.

**Самоорганизация.** Данный принцип можно встретить во многих адаптивных формах управления предприятием. К. Мейер в своем труде, который так и называется «живая организация», говорит, что предприятие должно управляться «снизу вверх», на нем должны быть выстроены такие правила и условия, чтобы люди стремились сами принимать управленческие решения. Основой в любых бизнес-процессах является конкретный человек.

Способности предприятия зависят от решения сотрудника. Адаптация является одной из таких способностей, которая использует умения, интеллектуальность, творческую энергию сотрудников на выработку разнообразия.

В целом применение самоорганизации даст предприятию следующее:

**Гибкость:** группа может быстро адаптироваться к изменениям окружения. Когда мы становимся теснее связанными, данная способность обретает еще большую важность.

**Устойчивость:** неудача нескольких человек не скажется на способности группы выполнить необходимые функции. Система основанная на самоорганизации позволяет справляться с проблемами, которые не поддаются решению в условиях централизованных систем.

**Инновации:** при самоорганизации находятся применение всем способностям сотрудников. Конечно, самый ранний пример — ящики «Для предложений», которые присутствовали когда-то на многих предприятиях.

**Совершенствование:** компьютерные технологии с каждым годом улучшаются, давая возможность применять разные подходы и обнаруживать новые решения.

«В сущности, принцип самоорганизации означает, что лидеры могут влиять на результаты деятельности компании, понимая правила поведения отдельных людей и изменяя или сами правила, или обстоятельства, в которых данные правила работают» [75].

Руководители часто опасаются потерять контроль над происходящим, что и требует самоорганизация. Менеджеры практически не верят в преимущества самоорганизации и беспокоятся по поводу возможных ошибок. Если бы она означала только утрату контроля, мы бы с ними согласились. Самоорганизация приносит результаты лишь тогда, когда работники свободно сотрудничают друг с другом, имеют в своем распоряжении обратную связь, направляющую их усилия. Для адаптивного предприятия это становится необходимым условием.

В известном смысле это придает новое значение термину «микроманеджмент». Вместо того чтобы пытаться контролировать все мелочи

в деятельности организации, лидеры адаптивных предприятий будут создавать и управлять правилами, которые направляют действия. Эти правила могут представлять собой руководство для систем управления фабриками, продавцами на местах, инвестициями. Лидер должен поощрять автономию, устанавливать принципы поощряющие инициативу вместо того, чтобы создавать трудности в системе принятия решения. Для этого нужно перефокусировать внимание с функций и процессов на создание взаимосвязанных возможностей, которые способствуют автономным действиям и координации.

**Рекомбинация.** Термин рекомбинация относится к генетике. Рекомбинация – это процесс, происходящий во время скрещивания хромосом, когда пара хромосом обменивается своими ДНК. Большая советская энциклопедия дает такое определение: рекомбинация – это перераспределение генетического материала родителей в потомстве, приводящее к наследственной комбинативной изменчивости живых организмов. А изменчивость предполагает разнообразие признаков и свойств у особей и групп особей любой степени родства. Изменчивость присуща всем живым организмам, поэтому в природе отсутствуют особи, идентичные по всем признакам и свойствам. Таким образом, рекомбинация делает каждого субъекта живой природы уникальным, и она способствовала адаптации видов в течении длительного развития жизни на Земле.

К. Мейер утверждает, что рекомбинация должна быть и у современного предприятия. Для адаптивного предприятия характерно использование достижений и идей других, свободное предоставление информации. Использование опыта, продукта другой компании должно рассматриваться как положительный момент.

Именно поэтому в адаптивном предприятии должно поощряться, когда используют эффективные идею других предприятий, свободно предоставляют информацию, для того чтобы другие авторы идей захотели присоединиться. Как уже говорилось, позаимствовать какую-то опыт, продукт у другой

компании — позитивный шаг. Но еще более высокое достижение — передать управление вашим продуктом рынку. Компания Sun Microsystems использовала этот подход для разработки языка программирования Java. Логично, что для создания полезных приложений на базе Java лучше всего использовать интеллект и энергию множества частных разработчиков. И при этом Java станет новым стандартом рынка. В результате в 1996 г. сама Sun, IBM, Compaq и другие компании собрали 100 млн долларов и основали Фонд Java (Java Fund). Фондом управляла компания венчурного капитала Клейнера Перкинса Caufield & Byers. Таким образом, Sun создала структуру, позволяющую рекомбинировать множество идей о развитии начальной программы, и передала компании венчурного капитала право принимать решения на основании экономического анализа потенциальных капиталовложений.

Для ускорения рекомбинации К. Мейер предлагает, максимизировать количество разнообразных идей и увеличивать их способность контактировать и взаимодействовать друг с другом.

Разнообразие служит основой для жизнеспособности, ведь тогда, когда меняется внешняя среда, у предприятия появляется более широкий выбор ответных реакций.

Адаптивное предприятие концентрируется на рекомбинации по трем причинам. Во-первых, рекомбинация — создает предпосылки для быстрых и оригинальных инновация. Во-вторых, она увеличивает разнообразие, создавая основу жизнеспособности предприятия. И в-третьих, она помогает развиваться талантливым людям с помощью познания многих идей и решения различных задач. Все это создает для компании шансы на создание продукта, идеи, практики или стратегии, которых никогда не существовало раньше.

**Восприятие и реагирование**, наверное, самый простой принцип для понимания. Для всего живого является характерным воспринимать и реагировать. Поэтому «живая организация» должна заимствовать эту особенность у биологических видов. Это неотъемлемая необходимость. Любое предприятие сейчас функционирует в условиях меняющейся внешней среды. И

если оно не будет отслеживать тенденции своего окружения, то предприятие обреченно на неудачу.

**Обучение и адаптация** – продолжение предыдущего принципа. Необходимо наладить обратную связь, чтобы предприятие могло узнавать то, что произошло после того как предприятия «восприняли и среагировали». Анализ этого опыта будет основой для обучения, который будет использоваться при новом восприятии и реагировании. Такой замкнутый цикл создает непрерывную адаптацию.

**Сеять, отбирать и усиливать.** Организации необходимо тестировать множество разнообразных возможностей выбора и продвигать самые удачные из них, т.е. экспериментировать, а не планировать. Иначе говоря, необходимо идти путем биологического естественного отбора.

**Дестабилизация** предполагает, что постоянное изменение внешних факторов должно находить отражение в видоизменении внутренних переменных. Стабильность предприятия приведет его в конечном итоге к гибели.

Среди отечественных авторов, в трудах которых отражены вопросы «живой организации», можно выделить М.Г. Подопригора, А.А. Данилюк, В.Л. Попов. Все они опираются на модель биокорпорации, разработанной Ф. Гуияром и Дж. Келли. Они предлагают рассматривать организацию не как застывшую механическую структуру, а как разновидность биологической системы, которая является живым организмом. Биологическая модель организации предполагает реализацию четырех основных процессов в ней.

1. Рефрейминг представляет из себя процесс переосмысления сознания организации. Аналогом служит процесс взросления человека. В рамках данного процесса организации необходимо избавиться от застоя и некой стереотипности в поведении в целях преобразования к новым условиям. Организация осознает, чего она представляет и чего сможет достичь. Процесс рефрейминга включает в себя процессы мобилизации, определения перспектив и целеполагания.

Мобилизация – это процесс подготовки персонала к предполагаемым изменениям, его мотивация, внутреннее накопление энергии. Процесс характерен определением лидера будущих изменений и сопряжен с созданием системы связей, а так же с горизонтальной и вертикальной корректировкой действий.

Определение перспектив – следующий этап процесса рефрейминга. Предполагает определение нового смысла функционирования предприятия, который доводится и воспринимается всеми членами коллектива. Под перспективой понимается точное желаемое состояние организации в перспективе, на основании которого определяются стремления звеньев предприятия.

Целеполагание заключается в разработке дерева целей достижения будущих перспектив и определение точек контроля.

2. Реструктуризация означает видоизменение внутреннего состояния в зависимости от ситуационной обстановки внешней среды. Данный пример «списан» с биологического организма, к примеру, поведение человека хоть и имеет некую основу, но подстраивается под конкретные ситуации, можно привести еще более характерный пример – хамелеон, который меняет окрас в зависимости от внешнего окружения. Процесс реструктуризации связан с определенными трудностями внутри компании, а именно – с организационной культурой, с кадровыми изменениями и прочими.

Реструктуризация, во-первых, требует разработку экономической модели предприятия, которая базируется на выделении всех бизнесов предприятия в самостоятельные звенья, распределение ресурсов по видам деятельности, построение ценностей. Во-вторых, необходимо упорядочить инфраструктуру, а значит разработать операционную модель деятельности, модель привлечения ресурсов и координации деятельности подразделений. В-третьих, необходимо перепроектировать производственные процессы или отработать новые технологии.



3. Оживление. Данный процесс означает, что «живая организация» должна развиваться с развитием среды. Оживление связано с ростом, поэтому следует концентрироваться на максимально качественном удовлетворении потребностей рынка. Следующим процессом в рамках оживления будет диверсификация бизнеса. Заключительный процесс – внедрение современных технологий, что предполагает, в том числе проведение реинжиниринга, устройство новой технологической базы, внедрение новых технологий. Оживление сравнимо с изменением органов человека, посредством которых происходит восприятие окружающей действительности.

4. Обновление – процесс, связанный с производством или приобретением новых знаний и навыков. Обновление достигается за счет разработки системы оценки труда, развития персонала, его творческой активности, за счет программ по обучению и переподготовке кадров. Обеспечение командного подхода к управлению и процессов самообучения, единство корпоративных целей и интересов персонала создают возможности для развития организации в целом [31,94,140].

Н.И. Дроздов утверждает, что организация как живой организм обладает некоторыми характеристиками[36]:

- организации присуще особое поведение, у нее проявляется некоторая манера реакции на изменения внешней среды;
- организация обладает своими возможностями, способностями, умениями, компетентностью;
- организации присуще индивидуальность – некие привычки, характер, темперамент;
- внутренние закономерности развития.

Для организации с присущей ей логикой развития нехарактерно, что организационная жизнь может быть устроена по четким планам. Для организации как живого организма присуща некоторая непредсказуемость.

Н. И. Дроздов рассматривает деятельность организации не с точки ее

функционирования, а с точки жизнедеятельности, для которой характерны некоторые режимы.

Под режимом жизнедеятельности понимается некоторые временной промежуток со специфичной работой организации, с некоторыми особенностями. Н. И. Дроздов выделил четыре режима жизнедеятельности: становление, стабильное функционирование, развитие и кризис [36].

Для дальнейшего рассмотрения вопроса «живой организации» обратимся к принципам, на которых базируется ее функционирование. Наиболее подробно принципы жизнедеятельности такой адаптивной формы управления описал К. Мейер, однако считаем целесообразно объединить некоторые принципы в связи с их взаимодополнением и схожестью. Мы объединили принцип рекомбинация с принципом «посев, отбор и усиление» в один - разнообразие, т.к. они дополняют друг друга. За счет рекомбинации создается многообразие продуктов/идей/сочетаний, а «посев, отбор и усиление» предполагает из созданного многообразия улучшать и продвигать лучшее, которое определяются на основе тестов. Кроме этого, принципы – восприятие и реагирование, а также дестабилизация объединены в один принцип «быстрое реагирование», так как имеют схожую сущность. Дестабилизация означает отказ от стремления к стабильности, потому что она убийственна для организации, видоизменение факторов внешнего окружения означает необходимость проведения изменений внутри организации. Принцип – восприятие и реагирование – говорит сам за себя – восприятие изменений и четкая адекватная реакция на них. Для данного принципа характерно, что в организации есть обратная связь с рынком, происходит частичный отказ от стратегического прогнозирования в пользу постоянного мониторинга рынка, данные мониторинга рынка доступны всем сотрудникам компании в режиме реального времени. На основе мониторинга идет текущее прогнозирование ситуации.

Для того чтобы, уйти от публицистического названия представленной нами адаптивной формы управления – «живая организация», мы предлагаем ввести синоним – эволюционно-интегрированная организация. Данный

синоним не противоречит сути рассматриваемой адаптивной формы. Термин интеграция означает объединение частей в целое, к тому же в менеджменте есть понятие интегрированной системы управления, под которой понимается система менеджмента, отвечающая требованиям нескольких международных стандартов, обеспечивающих их исполнение как единого целого. Рассматриваемая нами адаптивная форма объединяет в себе несколько принципов адаптации (в отличие от других адаптивных форм) и интегрирует механизмы приспособления биологических систем в управление коммерческим предприятием. Кроме этого, сама организация и принципы ее функционирования проходят развитие, т.е. эволюционно преобразуются, что будет обосновано далее, поэтому мы считаем допустимым применение термина – эволюционно-интегрированная организация.

**Таким образом, эволюционно-интегрированная организация - это такая организация, которая использует в своей деятельности оперативную адаптацию и достигает ее за счет следующих принципов: самоорганизации; разнообразия; быстрого реагирования; обучения.**

Нами в рамках исследования выделены этапы развития принципов эволюционно-интегрированной организации и этапы развития самой формы управления предприятием. Это сделано для того, чтобы адаптировать указанную форму для российских предприятий. Процесс инновации (а внедрение рассматриваемой формы, несомненно, инновация) требует определенных ресурсов – материальных и временных, кроме того, определенному предприятию может и не нужен весь набор принципов, или не нужна самая развитая стадия определенного принципа. Поэтому мы считаем, что поэтапное внедрение принципов «живой организации», а как следствие – и поэтапное внедрение указанной адаптивной организационно-управленческой формы актуально для отечественных предприятий.

К выделению стадий нами предложен количественно-эволюционный подход, учитывающий количество принципов ЭИО, используемых на предприятии (таблица 1.3), и эволюцию их развития по стадиям (таблица 1.4). Из данных

таблицы 1.3 видно, что на стадии формирующейся ЭИО идет осознание принципов и их частичное использование, на стадии развивающейся ЭИО - возможности адаптации предприятия расширяются, и они реализуются в полной мере лишь в развитой организации.

**Таблица 1.3 – Стадии развития ЭИО**

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. Развитая	«Зрелость» ЭИО, работа предприятия организована на всех четырех принципах ЭИО.	4

Диалектика принципов эволюционно-интегрированной организации нами осознана на основе осмысления экономической литературы [16,79,88,103,104,132]. Из данных таблицы 1.4 видно, что принципы, характеризующие персонал предприятия, должны иметь тенденцию развития горизонтальных связей и самообучения посредством участия в этих горизонтальных отношениях. Принцип разнообразия в большей степени характеризует идеи, продукты и должен иметь тенденцию роста, что повышает адаптивность организации и возможности использования стратегии диверсификации. Следует отметить, что в таблице 1.4 диалектика принципа – быстрое реагирование – не представлена в силу его альтернативного характера.

В рамках исследования организационных структур управления предприятий, входящих в список Fortune 500, было выявлено ряд характерных черт для некоторых из этих компаний. Это такие черты как: разнообразие персонала, саморазвитие персонала и создание условий для этого, работа в команде, инновации, забота о клиенте. Как видно, некоторые из этих черт являются частями принципов ЭИО. Принцип разнообразия ЭИО предполагает разнообразие во всем, в том числе и в отборе персонала. CVS Caremark

исповедует такие ценности как открытость, которая подразумевает опробование новых вещей и деление информацией и ресурсами, что и используется в принципе разнообразия. *Работа в командах* предполагает доведение этих разнообразий до максимума, а в рамках групповых работ люди обмениваются мнениями, идеями, опытом, тем самым образовывая друг друга, а как следствие и *самообучая организацию*. Кроме того, Джон Г. Штумпф, председатель, президент и генеральный директор коммерческого банка Wells Fargo заявляет, что, их компании учатся не только на своих успехах, но и на неудачах. Ценностью CopocoPhilips является то, что предприятие быстро реагирует на изменения потребностей заинтересованных сторон (т.е. использует принцип *быстрое реагирование*), а так же использует возможности для обучения на своем опыте по всему миру.

Предприятия легкой промышленности Российской Федерации тоже используют некоторые принципы «живой организации». Нами были рассмотрены такие предприятия как «Восток-Сервис» (производство спецодежды), Группа компаний Тех Republic (производство и реализация готовой текстильной продукции и всех видов ткани, фурнитуры), группа компаний Брис-Босфор (производство обуви), концерн Панинтер (производство одежды), Глория-Джинс (производство джинсовой одежды). Каждое из предприятий предоставляет широкий ассортимент продукции, это указывает, что данные предприятия в своей деятельности используют принцип разнообразия. Кроме этого, предприятия занимаются разработкой новых видов продукции, для этого в концерне Панинтер и группе компаний Брис-Босфор созданы дизайнерские бюро, что опять же подтверждает принцип разнообразия. Данный принцип является ключевым для рассмотренных предприятий, так как все они ориентированы на рынок конечного потребителя, со своими уникальными вкусовыми качествами, представлениями о моде. Не создавая должного разнообразия, рассмотренные предприятия просто обречены на крах.

Таблица 1.4 – Диалектика принципов ЭИО

Принципы ЭИО	Стадии развития ЭИО		
	Формирующаяся	Развивающаяся	Развитая
Самоорганизация	Осознание себя и превращение работника организации из «безликого винтика» в самодействующего и ответственного субъекта предприятия. Самомотивация работника. Для формирования самоорганизации на предприятии должен быть образованный и дисциплинированный персонал и образованный руководитель, который осознает и понимает, какой эффект может получить организация от внедрения самоорганизации	Руководитель внедряет принцип управления снизу вверх за счет делегирования значительных функций и полномочий, а вместе с ними и ответственности от вышестоящих должностей к нижестоящим, тем самым идет сокращение управленческой работы у руководителя. Работники подходят к работе творчески, инициативно. Возникают горизонтальные связи на предприятии	На предприятии созданы все условия для самообразования, самовоспитания, самоконтроля за счет вытеснения административных методов управления социально-психологическими. Присутствует принцип управления организацией снизу вверх, который достигается за счет создания на предприятии правил, влияющих на индивидуальный выбор сотрудника, а не на поведение организации в целом. Саморазвитие организации
Разнообразие	Осознание руководителями предприятия, что слишком много стабильности губительно для организации. Осознание того, что рост нестабильности внешнего окружения требует уменьшения стабильности внутри организации. В основном нестабильность касается продуктов и идей, требуется их необходимое разнообразие	В организации пользуются идеями других, свободно делятся информацией, идеями, знаниями. В компании имеется большое разнообразие идей/продуктов/персонала. Разнообразие основа жизнеспособности – когда окружение меняется, у организации есть более широкий спектр реакций.	Из всего многообразия выбираются и продвигаются лучшие идеи, продукты, люди
Обучение и адаптация.	Основной акцент делается на анализе деятельности успешно развивающихся организаций и частичном копировании их стратегии. Большое внимание уделяется развитию способов документирования знаний	Анализируется опыт проделанной работы, вследствие чего часть неявных знаний переходит в явные	Работа сотрудников основана на: обучении действием, групповом обучении, самообучении
Быстрое реагирование	Нет	Нет	Адекватная реакция на изменения, мониторинг внешней и внутренней среды предприятия

## **1.2. Анализ проблем развития предприятий легкой промышленности на современном этапе. Анализ методических подходов к исследованию эволюционно-интегрированной организации**

### **Анализ проблем развития предприятий легкой промышленности на современном этапе**

Легкая промышленность Российской Федерации – важнейший сектор экономики, обеспечивающий укрепление экономической, социальной, обороноспособной безопасности страны. Данный сектор многопрофилен. Предприятия, его образующие, обеспечивают развитие на местах тем самым решают острые социальные вопросы.

На основании данных ОЕСД можно доказать значимость этого сектора экономики, так как потребление продукции легкой промышленности в РФ опережает химическую, автомобилестроение, ВПК. Стоит заметить, что легкая промышленность в объеме производства страны занимает менее 1% (к примеру в США, Германия, Италия этот показатель составляет 8- 12 %).

Продукция текстильной отрасли имеет постоянный спрос и востребована во многих сферах жизни человека. Кроме этого, продукция легкой промышленности используется во многих других секторах экономики и что немаловажно – в медицине.

Текстильное производство в структуре легкой промышленности составляет 45%, швейное – 30%, кожно-обувное – 25%.

По итогам 2013 года доля легкой промышленности в розничном товарообороте России составила 25 %, более 2,8 млрд. рублей. За первой полугодие 2014 года, розничный товароборот изделий легкой промышленности составил около 1,3 млрд. рублей. Такой огромный рынок и растущий спрос на продукцию легкой промышленности должны стать фактором развития отечественных предприятий и насыщения рынка отечественными товарами, однако, это не так, поскольку лишь около 25 % товаров легкой промышленности

производятся в России, около 40 % официально импортируются и около 35% составляет контрафакт и нелегальный импорт [7,108,137].

Индексы физического объема розничной продажи отдельных видов товаров и индексы производства легкой промышленности приведены в таблице 1.5.

**Таблица 1.5 – Индексы, характеризующие товарный рынок изделий легкой промышленности и их производство [150].**

Индексы физического объема розничной продажи отдельных товаров в % к предыдущему году							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Всего товары	106,5	107,1	106,3	103,9	102,7	90,0	
Непродовольственные товары	108,0	110,8	108,6	104,9	105,1	89,1	
Ткани	102,6	108,9	105,3	104,6	97,4	87,9	
Верхняя одежда	102,6	103,9	104,9	103,3	101,8	85,9	
Одежда из меха	101	103,9	103,2	100,7	100,6	88,6	
Чулочно-носочные изделия	100,4	108,2	105,6	105,1	103,6	92,5	
Индексы производства по видам экономической деятельности Российской Федерации в % к предыдущему году							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Промышленное производство	107,3	105,0	103,4	100,4	101,7	96,6	101,1
Обрабатывающие	110,6	108,0	105,1	100,5	102,1	94,6	100,1
Текстильное и швейное производство	108,8	100,8	100,7	104,3	97,5	88,3	105,3
Производство кожи, изделий из кожи и производство обуви	119,9	105,7	98,1	95,6	97,2	88,6	105,1

Как видно из данных таблицы, индексы, характеризующие продажи отдельных видов товаров легкой промышленности, отражают тенденции всего розничного рынка. Индексы производства показывают схожую тенденцию с учетом корректировки на долю импорта и теневой экономики.

Основными зарубежными игроками на отечественном рынке являются Китай и Турция. На них приходится соответственно 39 и 15 % объема продаж. 11 % объема продаж приходится на страны СНГ.

Исходя из современных условий и состояния легкой промышленности, можно сформулировать следующие проблемы легкой промышленности на территории Российской Федерации [113]:

- техническая и технологическая неразвитость легкой промышленности от зарубежных стран, выражаемая в высокой материалоемкости, энергоемкости и



трудоемкости производства;

- низкий уровень инноваций и инвестиций, что отражается в низкой конкурентоспособности отечественных товаров;

- высокая доля импорта, ставшая причиной усиления стратегической и товарной зависимости государства от зарубежных стран;

- отсутствие цивилизованного рынка потребительских товаров, выражаемое в обострении конкуренции на внутреннем рынке между российскими и зарубежными товаропроизводителями;

- социальная и кадровая проблема, связанная с дефицитом высококвалифицированных специалистов, управленческих кадров, основных и вспомогательных рабочих по всем технологическим переделам.

Причины этих системных проблем приведены в таблице 1.6.

**Таблица 1.6 – Причины системных проблем легкой промышленности России [113]**

Проблемы легкой промышленности	Причины их возникновения	Пути устранения причин и проблем легкой промышленности
1	2	3
Технологическая и техническая отсталость	<ul style="list-style-type: none"><li>- Существенный моральный и физический износ основных фондов.</li><li>- Отсутствие на большом числе предприятиях современных технологических переделов: беления, крашения, печати и заключительной отделки ткани, главным образом влияющих на потребительские свойства готовой продукции.</li><li>- Низкий коэффициент обновления ОПФ - 3-5% в год (в экономически развитых странах этот показатель составляет 14–16%).</li><li>- Отсутствие автоматизированных систем управления производственным процессом</li></ul>	Увеличение инвестиции, госзаказы на научные исследования
Низкий уровень инновационной и инвестиционной деятельности	<ul style="list-style-type: none"><li>- Незначительная доля инвестиций (0,75% от общего объема капиталовложений, вкладываемых в основной капитал обрабатывающих отраслей).</li><li>- Слабый уровень использования производственных мощностей (35-50%) и освоения прогрессивных технологий.</li><li>- Нарушение баланса развития промышленного производства и отраслевой науки.</li><li>- Уменьшение бюджетного финансирования научных разработок, слабый уровень освоения положительных результатов и достижений науки на предприятиях</li></ul>	Меры господдержки, создание привлекательного инвестиционного климата

1	2	3
Высокий удельный вес теневой экономики	<p>- Несоответствие предложения предприятия легкой промышленности спросу российского и мирового рынков, обусловленное:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*отставанием российской моды от европейских тенденций на 2-3 года, превышением конкурентоспособности импортной продукции над российской по дизайну, качеству и цене;</li> <li>*высокими издержками производства (причины – галопирующий рост цен на сырье, на услуги и продукцию естественных монополий);</li> <li>*отсутствием собственной сырьевой базы, новых видов волокон, красителей и ТВВ, низким качеством и узостью ассортимента сырьевых ресурсов.</li> </ul>	Системные меры борьбы с теневой экономикой
Отсутствие цивилизованного рынка потребительских товаров	Не развитость рыночной инфраструктуры, нормативной базы, товаропроводящей цепочки и коммерческих связей со странами ближнего и дальнего зарубежья	Создание действующей законодательной базы. Предприятиям надо создавать собственную розничную сеть, развивать представительства
Социальная и кадровая проблема	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Слабое решение вопросов благосостояния ППП, (среднемесячная зарплата в текстильном и швейном производстве - 8,1 т.руб., в производстве кожи, изделий из кожи и обуви – 9,4 т. руб., против 15,9 т.руб.- в среднем по обрабатывающим производствам), улучшения его жизненных ценностей, повышения имиджа труда и культуры производства.</li> <li>- Незначительный потенциал предприятий в создании условий, необходимых для привлечения молодых высококвалифицированных специалистов и профессиональных рабочих кадров</li> </ul>	Стимулирование предприятий, которые решают социальные и кадровые проблемы путем предоставления каких-либо бонусов

Значительную часть проблем легкой промышленности в силах решить лишь на федеральном уровне, некоторые вопросы можно решать на уровне региональных властей. Однако часть проблем можно решать в рамках предприятия. Определенно одно отдельно взятое предприятие не сможет решить проблему высокого удельного веса нелегально ввезенной и произведенной продукции, вопросы, связанные с инфраструктурой, слабой законодательной базой и прочие, но ряд проблемных позиции можно устранить и в рамках функционирования предприятия. Вариантом решения некоторых проблем является применение эволюционно-интегрированной организации (Рис 8.).

При решении проблем предприятий легкой промышленности можно использовать ЭИО. Конечно, рассматриваемая адаптивная форма управления не средством от всех бед, но способна решить некоторые из них. Для решения некоторых из указанных проблем, она будет задействовать все свои принципы: принцип разнообразия будет работать везде (от разнообразия персонала до разнообразия продукции); принцип самоорганизации может послужить основой для функционирования дизайн-бюро; в рамках работы дизайнеров предполагается и самообучение. Кроме этого, дизайн-бюро должно быстро отвечать на запросы рынка, тем самым используя принцип быстрого реагирования. Стоит еще раз отметить, что эволюционно-интегрированная организация не решит всех проблем предприятий легкой промышленности, эти проблемы должны решаться комплексно и на всех уровнях, начиная с самого предприятия и заканчивая органами федеральной власти [49,56].

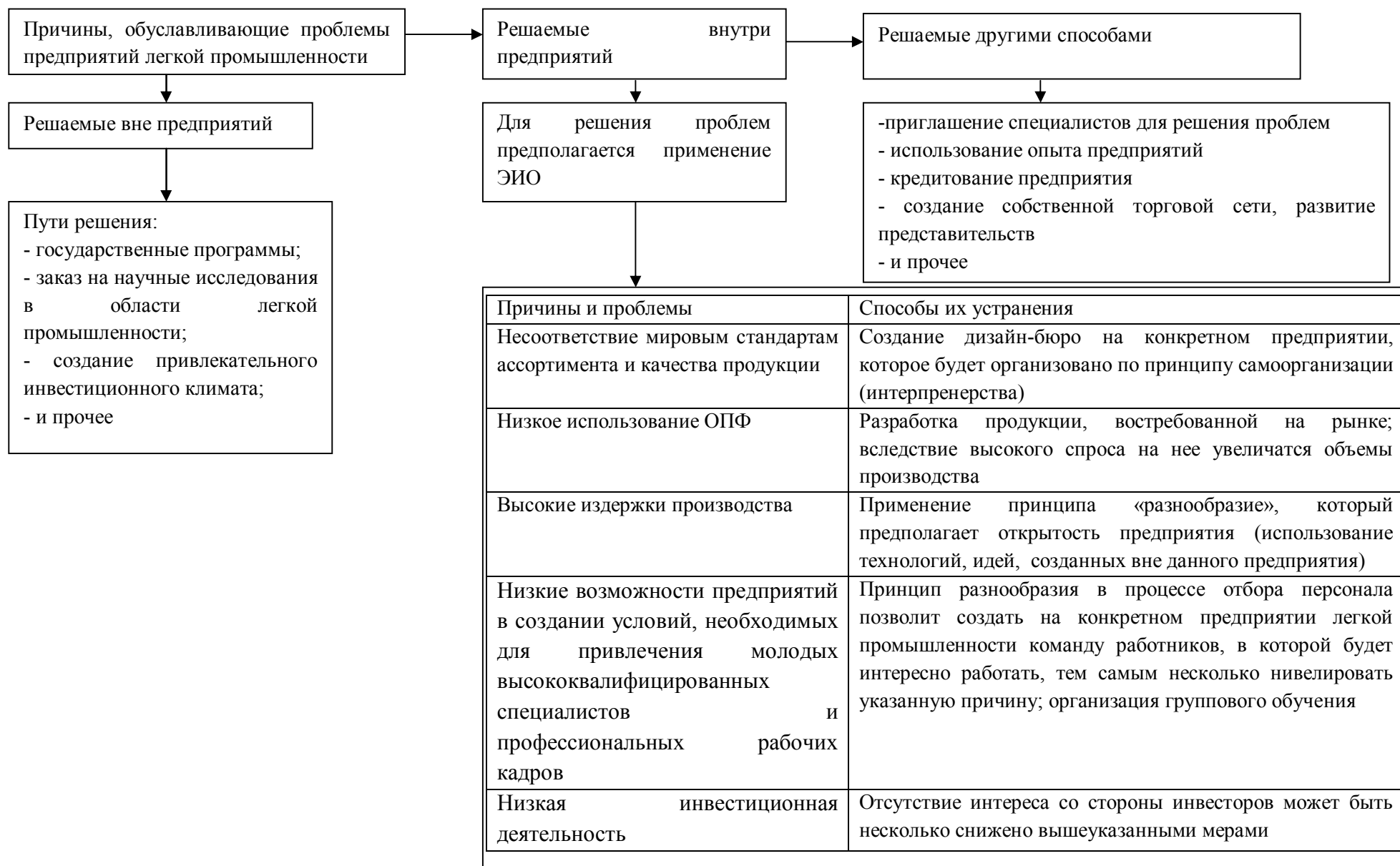


Рис. 1.8 – Роль эволюционно-интегрированной организации в решении проблем легкой промышленности

## **Методические подходы к оценке необходимости формирования эволюционно-интегрированной организации**

Современные экономические мировые условия диктуют одно основное положение: факторы внешней среды увеличивают скорость своего изменения. Любому предприятию, функционирующему в рамках рыночной экономики, необходимо приспосабливаться к данным изменениям, адаптироваться под них. Способом такой адаптации является применение адаптивных организационно-управленческих форм управления предприятием. Необходимым условием выживания в рамках рыночной экономики для любого предприятия (исключения могут составить лишь некоторые монополии и то – до определенного времени) является адаптация, которая реализуется через применение адаптивных форм или хотя бы отдельных элементов этих форм. Таких форм существует достаточное количество. Анализируя современную экономическую литературу, можно сделать вывод, что обеспечение гибкости предприятия, преодоление стагнационных процессов, повышение его эффективности в условиях сложной и непредсказуемой внешней среды возможно на основе внедрения принципов адаптивного управления. Однако недостаточный учет внутренних переменных при указанном процессе будет препятствовать адаптации на высоком уровне. Необходимость внедрения адаптивных форм управления так же диктуется условиями перехода к инновационной экономике и политикой импортозамещения [11,41,45,58,66].

Формой адаптивного управления является эволюционно-интегрированная организация. Однако в экономической литературе не дается каких-либо конкретных рекомендаций по использованию тех или иных организационно-управленческих форм, в том числе и формы ЭИО.

К. Мейер приводит пример ряда организаций, которые в настоящее время используют некоторые принципы эволюционно-интегрированной организации - это следующие западные фирмы: Linux, Sun Microsystems, Alien Technology, Honeywell, Capital One. Кроме того, министерство земледелия США также

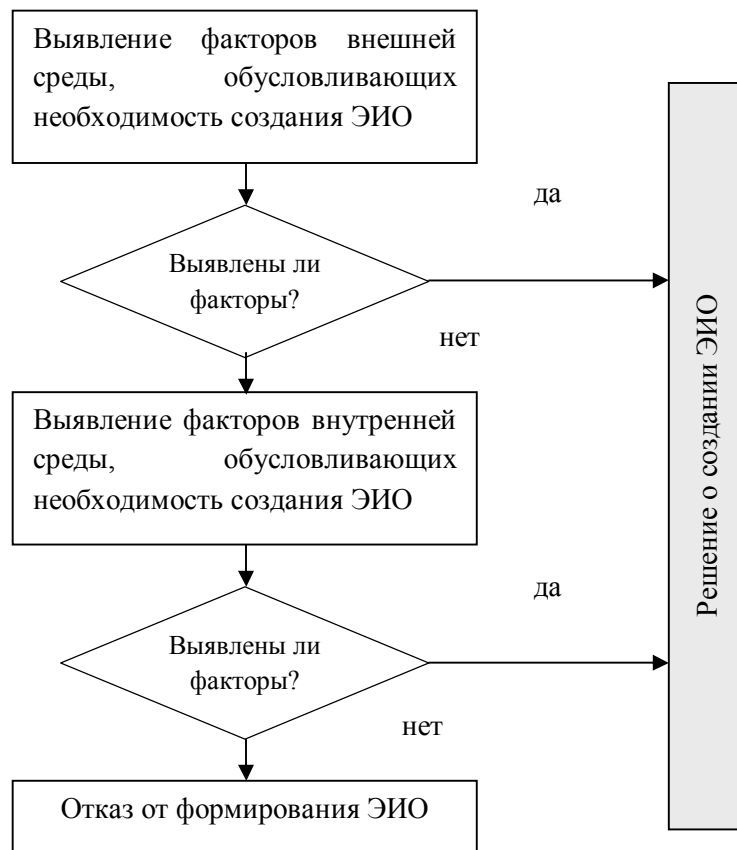
прибегает к применению некоторых принципов ЭИО, что доказывает возможность использования такой формы не только на коммерческих предприятиях [75].

В были отмечены предприятия, которые используют принципы ЭИО, в том числе и работающие отечественные предприятия легкой промышленности. Это такие предприятия как: Wells Fargo, CVS Caremark, ConocoPhillips, Восток-Сервис, Группа компаний Тех Republic, Брис-Босфор, Панинтер, Глория-Джинс. Все эти предприятия достаточно успешны на своих рынках, являются весьма крупными.

В рамках исследования экономической литературы, и в частности двух фундаментальных для этой работы трудов А. де Гиуса и К. Мейера не было выявлено, от чего же зависит формирование эволюционно-интегрированной организации, не было найдено каких-либо подходов к оценке необходимости формирования ЭИО для конкретного предприятия [32,75].

Так как данная форма направлена на адаптацию определенного предприятия к изменению факторов внешней среды, то и отталкиваясь в оценке необходимости формирования эволюционно-интегрированной организации на определенном хозяйствующем субъекте необходимо от факторов внешней среды, в которых данный субъект функционирует. Эти факторы принято разделять на факторы прямого воздействия и факторы косвенного воздействия. Известно, что к первым относят конкурентов, клиентов, поставщиков, а также законы и государственные структуры. К косвенным факторам относят состояние экономики, политические факторы, социально-демографические, международное окружение и т.д. В данном случае применение изучаемой адаптивной формы будет направленно на нейтрализацию или нивелирование пагубного воздействия этих факторов.

Кроме того, и факторы внутренней среды могут дать почву для размышления о необходимости формирования эволюционно-интегрированной организации. Таким образом, механизм формирования «живой организации» будет зависеть как и от внешних, так и от внутренних факторов (рисунок 1.9).



**Рис. 1.9 – Механизм оценки необходимости создания ЭИО**

Вопросы преобразования предприятия в «живую» организацию затронуты в труде коллектива авторов под общей редакцией В. Л. Попова. В свою очередь они опираются на модель биокорпорации, предложенную Ф. Гуияром и Д. Келли. Согласно этой модели можно рассматривать предприятие как живой организм. Модель описывает, что для жизнедеятельности и конкурентоспособности предприятие должно постоянно развиваться. Т.е. необходимость преобразования организации в «живую» диктуется целью ее существования. Конечная цель не может быть измерена, так как у развития нет количественного ограничения. Суть можно охарактеризовать известным высказыванием Ф. Котлера: «Изменяйся или умри. Другого не дано». С нашей точки зрения преобразование предприятия в «живое» или эволюционно-интегрированное, исходя из цели постоянного развития, не всегда обосновано. Изменение – это некая данность, константа, но не факт, что изменение в рамках внедрения принципов адаптации «эволюционно-интегрированной организации

необходимо конкретному предприятию. Возможно, для него подойдут инструменты приспособления других известных адаптивных форм.

Четких методик и рекомендаций, когда применять организационно-управленческую форму эволюционно-интегрированной организации, нет. Также в экономической литературе отсутствуют методики и рекомендации по использованию принципов ЭИО. Поэтому необходимо выработать четкий механизм определения необходимости использования данной адаптивной формы для промышленного предприятия.

### **Методические подходы к оценке фактического соответствия организации принципам эволюционно-интегрированной организации**

Определив, нужно ли конкретному предприятию применение эволюционно-интегрированной организации или отдельных ее элементов, мы получаем некий ориентир, направление движения, то, к чему надо стремиться. Но движение будет не возможным, если не определить отправную точку. Этой точкой является оценка соответствия определенного предприятия принципам ЭИО. Она необходима, так как менеджмент предприятий осознанно или неосознанно может использовать элементы ЭИО в своей работе. Также эта оценка необходима, чтобы разработать план, стратегию такого движения, определить его направления, способы, которыми будет осуществляться.

Встает вопрос как оценивали соответствие конкретного предприятия принципам эволюционно-интегрированной организации авторы, исследовавшие данную адаптивную форму. Каких-либо общих закономерностей в литературе по данной тематике выявить не удалось. В ней присутствует лишь некий описательный образ новой адаптивной формы. Более подробно он рассмотрен в трудах А. де Гиуса и К.Мейера.

В своих выводах А. де Гиус основывается на эмпирическом опыте [35]. Он долгое время работал в такой крупной компании как Royal Dutch Shell. Данная компания существует с 1907 года. Она стабильно входит и находится на



лидирующих ролях в таких престижных рейтингах как Forbes Global 2000, Fortune Global 500. На 2013 год данная компания седьмая в первом рейтинге и первая во втором. Shell является одной из крупнейших нефтегазовых компаний с богатейшей историей. С начала 1970-х годов указанная компания начала диверсификацию бизнеса. Компания начала заниматься ядерной энергетикой, металлами и другими видами бизнеса с различной степенью успешности. Но к началу 80-х годов прошлого века встал вопрос о серьезных сомнениях в такой диверсификации. При этом концентрация только на нефтепереработке ставила вопрос о возможности выживания компании, так как планировалось, что запасов нефти, потенциально доступных для компании, хватит на три – четыре десятилетия. Для разрешения данного противоречия было проведено исследование ряда компаний для изучения опыта по их распоряжению своими бизнес-портфелями. Критериями для изучения стали следующие факторы: изучаемые компании желательно должны были быть старше Shell, занимать схожее положение в своих отраслях и также желательно, чтобы это были компании, которые успешно пережили фундаментальные изменения в своем окружающем мире и сохранили свое корпоративное своеобразие.

Таким образом, были отобраны следующие компании для изучения. В северной Америке заданным критериям отвечали DuPont, Hudson Bay Company, W.R. Grace и Kodak – все компания были старше Shell. В Японии такими компаниями предстали Mitsui, Sumitomo и сеть универсамов Daimaru. В Европе насчитывалось много фирм старше 200 лет, однако большинство из этих фирм не отвечали требованиям по размеру, многие до тех пор оставались семейными компаниями. В итоге отобралось только 40 корпораций, из которых 27 изучено было досконально. В результате этого исследования и были сформированы четыре ключевых фактора, которые были приведены в пункте 1.1.

Стоит заметить, что некоторые факторы не попали в список. Прибыльность компании – не имела ничего общего с долгой продолжительностью функционирования компании, она – была симптомом корпоративного здоровья, но не предсказателем или причиной его. Эти

факторы говорили о прошлом, а не о будущем. Также не имели отношения к продолжительности жизни (для «живых компаний» А. де Гиус дает синоним как компании долгожительницы) такие аспекты деятельности предприятия как материальные активы, принадлежность к определенной отрасли, ассортимент товаров, страна происхождения.

Исходя из работы Кристофера Мейра [75], можно предположить, что он пошел не по практическому пути, как А. де Гиус, а наоборот, по научному. Для начала он изучал вопросы современного менеджмента, адаптивного управления, существующих моделей менеджмента и их условий использования, условия внешней среды и ее динамики. Он опирался в своей работе на уже известные труды различных авторов, на мнения и мысли руководителей различных компаний. Затем Мейер трансформировал понятие эволюции, применяемой для предприятий в шесть мемов-принципов, которые используют эволюционно-интегрированной организации в своей повседневной жизни. Данные принципы были указаны в пункте 1.1. и нами объединены в четыре из-за своей схожести. Далее К. Мейер показал эффект от использования указанных принципов и привел примеры компаний, которые пользуются одним из принципов.

К сожалению, у указанных авторов нет универсального механизма оценки любого предприятия на предмет его соответствия принципам эволюционно-интегрированной организации. А их методы, благодаря которым они вывели данные принципы, - весьма затратные. Поэтому требуется для практики разработать универсальный механизм оценки соответствия промышленного предприятия принципам ЭИО, которые бы позволил оперативно произвести достоверную оценку.

## **Методические подходы по оценке готовности персонала к принятию изменений**

В любом виде бизнеса, в любой сфере деятельности изменения и перемены – единственная константа [4,28,85,117,118,146,154]. У людей будут различные реакции на изменения. Некоторые из них – очевидны и состоят в поддержке или в возражении, в то время как другие могут быть неприметными или даже скрытыми. Идентификация сопротивления изменению и управление им всегда было жизненно важно для любого процесса управления изменениями: отказ от этого может пустить под откос даже наиболее тщательно запланированное изменение [59,154].

В экономической литературе встречается мнение, что вопрос готовности персонала к изменениям на предприятии теоретически освещен недостаточно. Такую точку зрения разделяет Б. Дж. Вайнер в своей статье 2009 года «Теория готовности к организационным изменениям». Однако он подчеркивает, что практические советы по реализации изменений имеют неплохую обоснованность. Схожее мнение разделяет и П.М. Куликов.

В научной литературе под готовностью к изменениям понимается способность персонала воспринимать изменения, оценка его сопротивления. Понимание готовности к изменениям менялась с развитием теории менеджмента.

В рамках ситуационного подхода оценка готовности происходила через оценку ситуации и выбор методики. Если учитывать человеческий фактор, то оценка готовности реализуется через оценку способностей, умений, компетенций и мотивации персонала. С точки зрения системного подхода, когда организация рассматривается как сложная система из взаимодействующих элементов, под готовностью понимался некий комплекс характеристик состояния организации перед началом реализации изменений. В рамках когнитивного подхода оценка готовности к изменениям происходила в рамках оценки способностей к обучению и коммуникациям. С точки зрения теории самоорганизации необходимо оценивать творческий потенциал организации, носителем которого является персонал предприятия. Существуют и другие подходы к оценке готовности и нам наиболее интересным видится

подход С.Н. Кужева, описанный им в статье «Готовность организации к внедрению изменений» [65].

В данной работе готовность к переменам анализируется из парадигмы, что на настоящий момент система управления организацией рассматривается как прототип организма. С.Н. Кужева для диагностики процесса готовности к изменениям использует модель К. Левина. Модель основывается на положении, что любая ситуация в каждый момент времени не статична и находится в динамическом равновесии под воздействием многих факторов. Воздействие факторов идет в диаметрально противоположных направлениях. Одни направлены на реализацию изменений, другие являются сдерживающими силами.

Выше были кратко охарактеризованы теоретические основы готовности к изменениям. Некоторые более практические выводы можно встретить в работе Шона Мафита. Он выделяет четыре основных категории реакции на изменение [154]. Они детализированы в таблице 1.7.

С одной стороны, необходимо поддержать и поощрить энтузиастов и последователей, в то время как, с другой стороны, надо работать, чтобы воздействовать на открытых возражающих и подпольных возражающих. Будет ошибкой, если работать только со сторонниками или с возражающими: комплексный подход необходим, чтобы дать лучшую возможность осуществления изменения, несмотря на возражения на него.

Во многих случаях сопротивление изменению – временное. Это - форма опровержения. Но сопротивление будет часто исчезать, как только сопротивляющийся понимает, что изменение обязательно. Однако, не всегда есть роскошь ожидать естественного курса вещей. Возможно, менеджменту необходимо обратиться к сопротивлению, чтобы минимизировать потерянное время в процессе изменения.

**Таблица 1.7 – Реакции персонала на изменения**

Типы реакций	Характеристика
Энтузиасты	Эти люди, так или иначе, лично участвуют в изменении. Возможно, изменение – это была их идея, или возможно, они поддерживают его, чтобы получить некоторую форму признания, компенсации, поощрения или личного удовлетворения в наблюдении осуществленного изменения. Эта группа будет красноречива и благосклонна к изменению и будет работать, чтобы заставить других принимать его также. Они сначала смоделируют поведение и попытаются продемонстрировать выгоду выполнения так другим. Энтузиасты будут лидерами изменения, или формальными или неформальными
Последователи	Эта группа делает только то, что следует из названия - они следуют за лидером. Они первоначально могут быть невосприимчивыми к изменению, но, в конечном счете, они попадают в тренд. Или они могут принять изменение, потому что это легче, чем сопротивляться ему. В любом случае эта группа вряд ли сделает что-то большее, чем от их требуется
Возражающие	Возражающие против изменения будут делать все возможное, чтобы выразить свое возражение. Они возражают многочисленными способами: разрушают встречи или учебные сессии, приводят доводы против реальной выгоды, отказываются посещать обучение, продолжают выполнять задачи старыми способами, берут отпуск во время изменения и пытаются убедить других препятствовать изменению
Подполье	Эта группа людей также сопротивляется изменению, но у них есть личные мотивы держать это сопротивление 'ниже радаров'. Они могут быть на позиции руководства, которое, как предполагается, способствует изменению, или они могут бояться последствий за то, что они выразили сопротивление, такое как прекращение, понижение в должности, или даже насмешки или другая отрицательная реакция от коллег. Это андеграундное сопротивление может иметь место во многих формах: нарочно медленное выполнение, фальсификация или манипуляция данными, распространение слухов или создание саркастического комментария, выполнение плохой работы, или даже кража или разрушение оборудования

Первый шаг к преодолению сопротивления изменениям - понять, почему сопротивление есть. В теории менеджмента рассмотрены причины изменения, которые носят комплексный характер. Вот некоторые из них [154]:

- вера, что изменение просто временно;
- неприязнь или недоверие к управлению;
- нехватка веры в компетентность тех, которые продвигают изменения;
- страх перед потерей их текущего уровня власти (формальный или неофициальный);
- страх перед потерей их текущего статуса (формальный или неофициальный);

- страх перед потерей личного времени;
- страх перед потерей установленных отношений;
- боязнь, что они не могут усвоить новые навыки или информацию;
- страх перед потерей стабильной работы, доходом или выгодой;
- чувство, что организация не заслуживает необходимого усилия.

Как только будет идентифицирован истинный источник или источники сопротивления изменению, необходимо работать по их устранению. В теории менеджмента [154] предлагаются определенные управленческие решения по работе с персоналом, по работе над устранением сопротивления. Рассмотрим наиболее значимые из них:

- Попросите, чтобы сопротивляющиеся объяснили всесторонне, почему они препятствуют переменам. Относиться необходимо непредвзято, чтобы узнать что-то, что не знали прежде. Возможно, они идентифицировали область работы, где изменение вряд ли будет успешным и сопротивляются к изменению, потому что они знают, что будут теми, кто должен управлять ситуацией. Возможно фактически найти потребность изменить аспекты перемен в ответ на информацию, которую получают от сопротивляющихся.

- Необходимо продемонстрировать выгоды для человека в принятии изменения. Можно использовать личные выгоды, такие как потенциальное увеличение зарплаты, признание, продвижение по службе и т.д. Или можно объяснить, каких личных потерь удастся избежать из-за изменения, такие как потеря их работы или потеря клиентов.

- Если изменение направлено на улучшающееся взаимодействие с вашими клиентами или поставщиком, будь то внутренние или внешние, необходимо устроить встречи с глазу на глаз, где все заинтересованные лица могут объяснить точно, как изменение будет воздействовать на них.

- Если сопротивление происходит из-за общего страха перед тем, что изменение могло бы значить для них, включить сопротивляющегося в команду, которая определяет, как осуществить изменение. Например, исполнитель может бояться, что лица высшего уровня, принимающие решения, не будут понимать

точно, как изменение будет воздействовать на него в ежедневной основе. Можно ввести этого человека в команду внедрения, что позволяет ему понимать процесс и может также предоставить ценную информацию.

Возможно, что некоторые работники не пройдут через перемены вместе с предприятием. Это может быть потому, что они усердно сопротивляются, и поэтому они больше не являются ценным кадровым ресурсом, и далее могут покинуть предприятие по различным основаниям.

Необходимо проявить осмотрительность при принятии этой точки зрения, однако надо убедиться, что были приложены все усилия, чтобы повлиять на сотрудника принять изменение. Надо быть уверенным, что служащим были четко сообщены ожидания их деятельности и в формальном процессе отчета о работе, и в неофициальных ежедневных наблюдениях работы. Есть множество причин расширить это усилие:

- наем и обучение нового сотрудника – более дорогой способ, отнимающий больше времени, чем сохранение старого сотрудника;
- установленное знание, накопленное сотрудником, будет потеряно;
- отношения с клиентами, поставщиками и другими в организации будут потеряны;
- мораль других ваших сотрудников может пострадать.

Все же большинство сотрудников, в конечном счете, адаптируются к изменению, если будут даны правильные стимулы, ценная информация и поддержка и справедливое вознаграждение.

С нашей точки зрения в изложенном материале оценивается готовность персонала только с точки зрения мотивации. На наш взгляд, эта оценка неполная, так как необходимо оценивать персонал еще и с точки зрения его умений, которые от него потребуются при переменах. Соответственно, оценка персонала с двух аспектов дает более комплексную картину ситуации, по которой можно предусмотреть дальнейшие меры работы с персоналом.

Стоит обратить внимание на то, как узнать мнения сотрудников. Метод наблюдения здесь не поможет, так как он не сможет дать комплексной оценки

ситуации и возможно при наблюдении произойдет искажение реальной ситуации. Интервью с каждым сотрудником в отдельности даст, конечно, более качественное представление ситуации, но результат такого метода трудно систематизировать и он весьма трудозатратен. На наш взгляд, метод анкетирования наиболее оптимален и с точки зрения системности, и с точки зрения качества оценки ситуации, и с точки зрения затрат. Но для каждого изменения необходима своя анкета, и, к сожалению, такой анкеты для оценки готовности персонала к принятию стратегии «живой организации» не существует [60,131].

### **Методические подходы к способам быстрого реагирования предприятия на изменения условий внешней среды**

А. де Гиус в своем труде «Живая компания» уделяет большое внимание вопросам планирования, эффективности планирования в рамках функционирования рассматриваемой организационно-управленческой формы. По словам А. де Гиуса планирование лишь создает иллюзию определенного видения будущего, не дает ответы, что же на самом деле произойдет. Планирование неэффективно в рамках беспокойных времен, когда ясный взгляд в будущее необходим как воздух. В качестве доказательства неэффективности планирования А. де Гиус приводит следующие примеры: планирование не смогло предвидеть всплеск цен на нефть в 70-е годы прошлого века, когда ОПЕК объединились в более мощный картель, в середине 80-х планирование опять не сработало, когда произошел обвал цен. Планирование было не в состоянии предвидеть реструктуризацию нефтяного бизнеса в 80-х и 90-х годах, когда источник наибольшего дохода переместился из одной части бизнеса в другую, т.е. с производства в дистрибуцию и маркетинг и снова назад.

Но возникает резонный вопрос, как же предсказывать, предугадывать будущее? Без взгляда в будущее невозможен процесс развития предприятия.



Без четкого видения будущего невозможно построить процесс развития предприятия, определить вектор развития. А. де Гиус предлагает для этого использовать сценарное прогнозирование. С его точки зрения – это оптимальный механизм взгляда в будущее. В рамках традиционного планирования существует одна модель развития ситуации, сценарное прогнозирование предполагает несколько таких моделей, от самых пессимистичных сценариев, до невероятно оптимистичных. В результате их хорошей проработки, учета всевозможных внешних факторов, учета различных значений этих факторов у предприятия есть различные модели будущего, и наступление какого-то сценария не будет для хозяйствующего субъекта неожиданностью.

А. де Гиус и К. Мейер утверждают, что «живая организация» должна быть восприимчива к изменению внешней среды, а точнее – к изменению значений факторов внешней среды [32,75]. Управление изменениями – фундаментально для успеха адаптивной организации, причем не просто для успеха, а вообще для выживания. К. Мейер сравнивает «живую организацию» с биологическими системами и видами. Он приводит различные примеры из области биологии и показывает, как объекты живой природы адаптируются к изменениям их внешней среды. Самый простой пример – это цветок, поворачивающийся к солнцу, или хамелеон, меняющий окраску в зависимости от окружения. Таких примеров тысячи. Любому человеку несложно вспомнить несколько таких примеров. Способность воспринимать и реагировать – принципиальная черта всего живого. Чтобы организация была адаптивной, она должна уметь воспринимать и реагировать, приспособливаться к изменениям внешнего окружения, уметь видеть и определять эти изменения, видеть и чувствовать свой рынок, выявлять наметившиеся на нем тенденции.

У К. Мейера в его труде «Живая организация» можно встретить мысль, аналогичную мысли А. де Гиуса. К. Мейер также говорит, что планирование неэффективно, вместо планирования он предлагает экспериментировать. Это он предлагает реализовывать через принцип «сеять, отбирать, усиливать». Тут он

тоже отталкивается от живой природы. Благодаря этому принципу, природа создала таких превосходных охотников как волк, тигр, гепард, рысь и прочих, причем способы охоты у них у всех различны, кто-то является индивидуальным охотником, есть животные, охотящиеся группой, кто-то нападает из засады, кто-то полагается на свою скорость. Также используя указанный механизм, природа создала красивейшие цветы и различные биологические виды, которые поражают своей грациозностью, величию и различными другими характеристиками. Также и предприятие должно использовать указанный принцип для доведения своего продукта до совершенства.

Предприятия могут применять такой отбор не только для своего продукта. Они также могут тестировать свою модель бизнеса, постоянно пробуя различные модели управления для нахождения необходимой для определенного предприятия. Такой отбор может быть применен для персонала, для поставщиков, для партнеров, одним словом – для всего, что может предполагать отбор.

Для быстрого реагирования «живое» предприятие должно обладать инструментами получения информации об окружающей среде. Такими механизмами могут быть обратная связь, мониторинг внешней среды, различные исследования рынка и прочее. Мониторинг дает наиболее полную картину окружающей среды.

Известно что, мониторинг – это наблюдение за изменениями объекта управления и его окружающей среды на постоянной основе в течение всего управленческого цикла. С точки зрения эволюционно-интегрированной организации, да и вообще исходя из современных рыночных условий, более интересен мониторинг «внешний», т.е. который осуществляется за факторами внешней среды организации. Для этого выделяют определенные параметры внешней среды и отслеживают их изменения. По результатам литературного обзора четкой схемы или методики мониторинга выявить не удалось. Мониторинг зачастую предполагает изучение качественных параметров.

Задачи, для которых применяется мониторинг, носят творческий характер, используют оригинальные методы решения [19,25,111].

Нами в рамках осмысления вопроса эволюционно-интегрированной организации, ее функционирования, ее принципов, то, как они работают и действуют, через что реализуются, стало очевидно, что в экономической литературе нет четкого механизма быстрого реагирования предприятий на изменения внешней среды. Этого механизма нет в работах А. де Гиуса и К. Мейра. В них встречаются, на наш взгляд, лишь части такого механизма. Изучение вопроса мониторинга также не пролило свет на данный вопрос. Мониторинг представляет собой сплошное наблюдение за какими-то изменениями (если они происходят), а как реагировать на них, что предпринимать - ответа нет. На наш взгляд, для эволюционно-интегрированной организации необходимо разработать механизм реагирования предприятия на изменения внешней среды.

### **Методические подходы к оценке эффективности внедрения эволюционно-интегрированной организации**

Любое изменение, любая инновация в рамках функционирования экономических систем должна заканчиваться оценкой эффективности от реализованных мероприятий. Если такая оценка невозможна, то необходимо оценить потенциальный эффект.

Известно, что оценка эффекта и эффективности в экономике основывается на двух понятиях – затратах и результатах, то есть необходимо оценить ресурсную составляющую изменений и достижения, которые удалось получить. В экономической литературе так же для оценки эффективности изменений применяется понятие качества управления. В.Винокуров и А. Винокуров дают следующее определение «качество управления – это не только свойства протекающих в системе управления информационных, трудовых и других процессов, но и результативность деятельности предприятия на рынке, проявление того, в какой степени установленные цели деятельности

соответствуют состоянию внешней среды, выпускаемая продукция – запросам потребителей, используемые стратегии – действиями конкурентов».

Н.Г. Балакина рассмотрела понятие «качество управления» выделив в нем 6 аспектов:

1. Управление, направленное на реализацию значимых задач, и в то же время – позволяющее удовлетворять разнообразные потребности и интересы персонала, должно гармонично комбинировать рост экономических показателей и качество жизни персонала.

2. Управление, способное приспосабливать к меняющимся условиям в сжатые сроки.

3. Управление, опирающиеся на инновационные технологии, в целях достижения высоких количественных и качественных результатов, экономически обоснованных и социально ориентированных.

4. Управление, функционирующее в соответствии с международными и российскими стандартами качества.

5. Управление, отличающееся результативностью, экономическим, социальным, техническим эффектом, способным внести существенные изменения в качество жизни.

6. Управление, в котором реализуется сочетание интересов объекта и субъекта управления, а также всего общества в целом.

А.А. Солдаткин дает следующее определение: «качество управления – совокупность характеристик управления, обеспечивающего результат производственной деятельности, удовлетворяющий требования потребителей».

Обобщая выше названные определения, можно сказать, что под качеством управления понимаются некоторые характеристики управления, позволяющие добиваться определенных результатов. Если мы говорим об оценке эффективности изменений с точки зрения улучшения качества управления, то встает вопрос о критериях качества управления и его измерении. Поскольку понятие «качество» носит качественный характер, то говорить об объективной оценке улучшения качества управления весьма сложно.

Оценку эффективности изменений лучше производить с точки зрения достигнутых результатов. В коммерческой деятельности под результатами в рамках краткосрочного периода понимается прибыль, в долгосрочном периоде – рыночная стоимость. Если осуществляемые изменения приводят к максимизации прибыли или увеличению рыночной стоимости предприятия, то можно говорить об эффективном внедрении изменений. В экономической литературе есть много способов оценки рыночной стоимости предприятия. Они базируются на различных методах. Одни методы смотрят имущественную составляющую предприятия, другие основаны на прогнозировании будущих доходов, следующие используют коэффициенты сравнения. Однако нам не удалось выявить в экономической литературе наличие формализованной зависимости между внедрением на предприятии эволюционно-интегрированной организации и приращением рыночной стоимости предприятия [64,81,96,115].

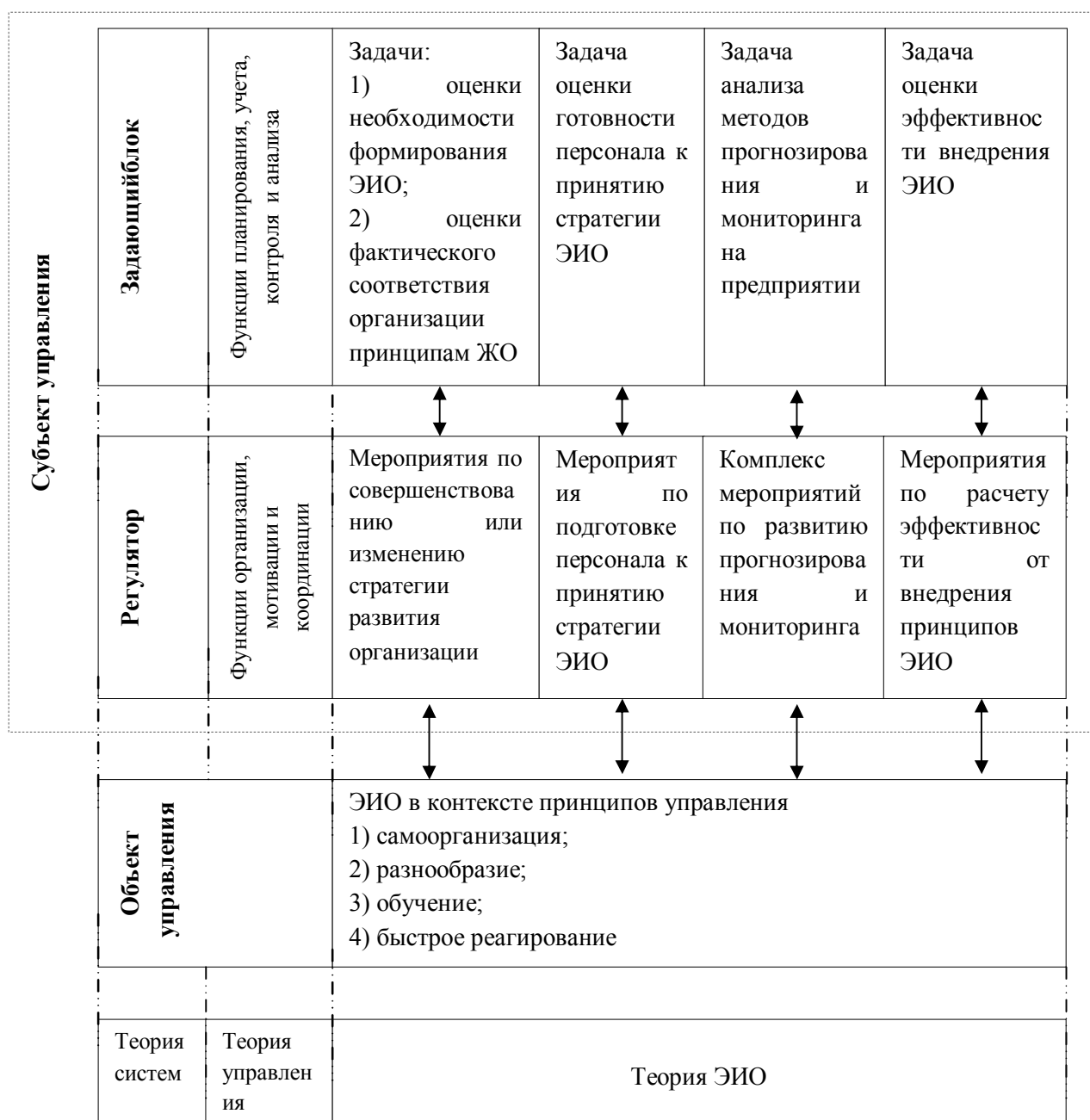
### **1.3. Обоснование механизма формирования и развития эволюционно-интегрированной организации на промышленном предприятии**

Формирование и последующее развитие «эволюционно-интегрированной организации обусловлено быстроменяющимися условиями внешней среды. ЭИО является ключом к приспособлению и выживанию в современных рыночных условиях. В экономической литературе нет четкого механизма формирования и развития эволюционно-интегрированной организации. В работах А. де Гиуса и К. Мейра присутствует лишь описание эволюционно-интегрированной организации, принципов ее функционирования, показывается эффект от ее использования. К. Мейер дает лишь рекомендации по развитию принципов. Поэтому для практического использования был разработан механизм формирования и развития ЭИО.

Предполагаемые подходы к формированию и развитию эволюционно-интегрированной организации, которые были рассмотрены в пункте 1.2, с трудом применимы к российской практике, так как в них по большей степени отражается иностранный опыт использования рассматриваемой организационно-управленческой формы, в большей мере это американский опыт. Методики, которые могли бы применить отечественные промышленные предприятия для преобразования определенного предприятия в эволюционно-интегрированное, не существует.

В связи с вышесказанным нами предлагается механизм формирования и развития эволюционно-интегрированной организации (рис. 1.10). Этот механизм реализован в комплексе взаимосвязанных и логически выстроенных методик.

При использовании данной адаптивной формы можно выделить два аспекта: формирование эволюционно-интегрированной организации и ее развитие. Поэтому можно выделить два направления, два процесса при переходе к рассматриваемой форме. Первый – это процесс подготовки перехода организации к принципам эволюционно-интегрированной организации, второй – работы по координации развития данной формы. Управление ЭИО происходит в направлениях в соответствии с принципами, которые были выделены в пункте 1.1. Работы должны выполняться в области самоорганизации, разнообразия, обучения, быстрого реагирования. Субъект управления состоит из регулятора и задающего блока. Задающий блок реализуется в решении таких задач как: планирование, учет, контроль и анализ формирования и развития ЭИО. На данном этапе необходимо проанализировать, соответствует ли рассматриваемое предприятие принципам эволюционно-интегрированной организации, необходимо ли применять данную организационно-управленческую форму, готов ли персонал к таким изменениям.

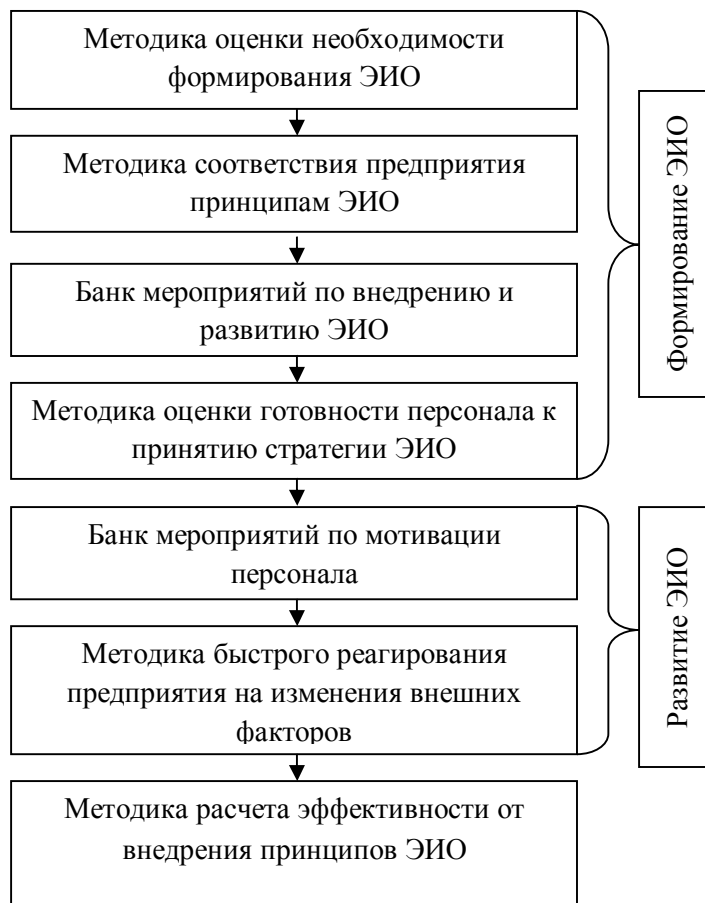


**Рис. 1.10 – Механизм формирования и развития ЭИО на промышленном предприятии.**

Регулятор состоит из следующих задач: организация работы по переходу к ЭИО, мотивация персонала и координация действий. В нем реализуется комплекс мероприятий по внедрению и развитию принципов эволюционно-интегрированной организации, а так же проводятся комплексные мероприятия с персоналом по двум аспектам: мотивация персонала и его обучение (если данные действия необходимы). Комплекс методик по формированию и развитию ЭИО направлен на повышения эффективности функционирования предприятия, на адаптацию предприятия к постоянным изменениям внешней

среды. Окончательным этапом является расчет эффективности от внедрения ЭИО [53].

Иерархическая последовательность методик по формированию и развитию «живой организации» представлена на рисунке 1.11



**Рис. 1.11 – Комплекс методик по формированию и развитию ЭИО.**

На этапе формирования ЭИО в первую очередь необходимо провести оценку необходимости использования для конкретного предприятия рассматриваемой адаптивной формы. Затем происходит оценка самого предприятия на предмет соответствия его принципам данной адаптивной формы. Так как трансформация предприятия в эволюционно-интегрированное затрагивает персонал и по большей части происходит через него, необходимо выяснить позицию сотрудников компании на предмет их готовности к принятию стратегии по трансформации. И последний шаг, для того чтобы предприятие было адаптивным в рамках функционирования ЭИО, оно должно реагировать на изменения внешней среды, то есть на предприятии должна быть разработана технология быстрого реагирования на изменения, которая



реализуется через два механизма. Первый – мониторинг факторов внешней среды, второй – сценарное прогнозирование. Как и любое управленческое действие – внедрения принципов ЭИО на предприятии должно иметь экономическое обоснование. Таким обоснованием является расчет эффективности от реализации принципов рассматриваемой адаптивной формы на конкретном предприятии

## **Глава 2. Разработка методического комплекса, обеспечивающего формирование и развитие эволюционно-интегрированной организации на промышленном предприятии**

### **2.1. Обоснование комплекса методик по формированию эволюционно-интегрированной организации**

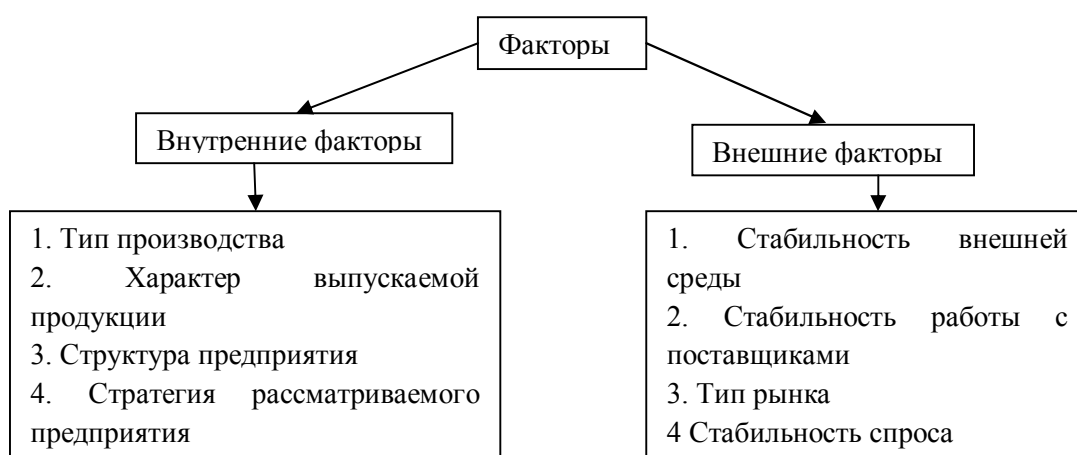
#### **Разработка методики оценки необходимости формирования «эволюционно-интегрированной организации»**

Известно, что целесообразность изменений в деятельности любого предприятия требует обоснования. В теории и практике эти обоснования обычно делаются на основе изучения факторов внешней и внутренней среды. В тоже время в экономической литературе не предлагается механизм обоснования необходимости внедрения «живой организации», поэтому авторами сделана попытка разработки такого механизма. Он определяет не только необходимость внедрения рассматриваемой формы, но и какую стадию развития лучше применить для конкретного предприятия, что позволит внедрять форму ЭИО эволюционным путем. Предлагаемый механизм обоснования необходимости формирования «живой организации» реализован с помощью методики, включающей следующие элементы:

- диагностику факторов, определяющих выбор необходимой стадии развития ЭИО,
- модель выбора оптимальной стадии развития ЭИО.

Для того, чтобы определить, какую стадию развития эволюционно-интегрированной организации необходимо внедрять для исследуемой компании, необходимо оценить ее внешнее окружение факторы и внешней среду, то есть к каждому конкретному субъекту хозяйствования подход должен быть индивидуальным. На основе анализа экономической литературы [16,88,103,104,132] и хозяйственной практики мы отобрали факторы, обуславливающие выбор стадии ЭИО. Некоторые факторы не могут повлиять

на решение о формировании на конкретном предприятии ЭИО. Как известно, у каждой медали есть обратная сторона, так и у каждого фактора есть положительное и отрицательное влияние на организацию. Нами были проанализированы все известные из теории и практики факторы внешней и внутренней среды любого предприятия, определено, какое влияние каждый конкретный фактор оказывает на организацию, особенно с отрицательного аспекта, и нами отобраны те факторы внешней и внутренней среды, негативное влияние которых можно устранить с помощью внедрения принципов ЭИО, а также те факторы, которые объективно требуют внедрения принципов ЭИО. Таким образом, нами было отобрано восемь факторов (рис. 2.1).



**Рис. 2.1 – Факторы, определяющие выбор стадии ЭИО**

Факторы рекомендуется оценивать следующим образом (табл. 2.1).

**Тип производства.** Диагностируется на основе анализа ассортимента выпускаемой продукции и специализации рабочих операций в основном производстве. Результаты такого анализа указывают на широту номенклатуры вырабатываемой продукции и специализацию производства, что позволяет выявить какой тип производства – массовый, серийный или единичный – характерен для предприятия [43,83,100,125,128].

**Характер выпускаемой продукции.** Оценивается исходя из анализа структуры себестоимости продукции. С помощью такой оценки определяется преобладающий элемент затрат в структуре. Это могут быть затраты: на

проектирование изделий и технологии их изготовления (научноёмкая продукция); затраты на оплату труда и другие, имеющие социальный характер (трудоемкая продукция); затраты на сырьё и материалы (материалоемкая продукция); затраты на амортизацию и содержание оборудования (фондоемкая продукция), либо же затраты на тепловую и электрическую энергию (энергоёмкая продукция). [23]

**Структура предприятия.** Для целей исследования мы выделяем два типа структур: традиционную структуру с жесткой властью и строгой иерархией (в основном линейно-функциональную), а так же адаптивную (в основном дивизиональную, проектную, матричную).

**Стратегия предприятия.** Это принятая на предприятии стратегия из числа известных или их комбинация. Руководителю нужно оценить вид и подвид из четырех известных в теории управления стратегий: 1) стратегия концентрированного роста, предполагающая изменение продукта, рынка или заключается в усилении позиции на существующем рынке.; 2) стратегия интегрированного роста, которая предполагает расширение деятельности фирмы путем усиления контроля или приобретения новых структур; 3) стратегия диверсификации, предполагает рост фирмы при котором предприятие не может дальнейшего развитие на данном рынке с данным продуктом в рамках отраслевого характера деятельности; 4) стратегия сокращения, которая реализуется, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, например, структурная перестройка [6,70,76,112].

**Стабильность внешней среды организации.** Диагностируется на основе экспертных оценок руководителей высшего звена, которые должны сравнить свое предприятие, с учетом его отраслевой принадлежности, с предприятиями других отраслей, имеющими высокую, среднюю и низкую стабильность внешней среды. Этот фактор характеризует подвижность внешней среды, т.е. скорость, с которой происходят изменения в окружении организации (прежде

всего, в технологии и параметрах конкурентной борьбы). Мы определяем стабильность среды по следующим видам: высокая, когда среда мало изменяется; средняя, когда среда меняется со средними темпами или низкая, когда среда меняется быстро [20,25,76 ,79,101].

**Стабильность работы с поставщиками.** Такой фактор прямого воздействия, как поставщики, мы оцениваем по степени стабильности работы с ними. Оценивается экспертно высшим руководством предприятия. Мы определяем стабильность работы с поставщиками по следующим параметрам: высокая, средняя и низкая.

**Тип рынка** позволяет оценить конкуренцию. Мы рассмотрим уровень конкуренции на рынке: высокий уровень конкуренции – монополистическая конкуренция; средний уровень конкуренции – олигополия; низкий уровень конкуренции - монополия. Оценка этого фактора происходит на основе экспертного мнения [68,87,107,127].

**По стабильности спроса** мы оцениваем потребителей. Нами представлена следующая градация данного параметра: высокая стабильность спроса – спрос на рынке практически не изменяется; средняя стабильность-спрос потребителей изменяется средними темпами; низкая стабильность-спрос потребителей постоянно меняется [87,107].

Для диагностики факторов, определяющих выбор стадии развития «живой организации», рекомендовано в качестве инструмента использовать специальную форму, в которой отражается сущность диагностики и способ ее проведения (Приложение 1). В качестве способов ее проведения рассмотрены фактические данные предприятия (количественные и качественные) и метод экспертных оценок.

Все факторы собраны в таблицу 2.1., в ней они детализированы исходя из возможных значений. Рассмотрим реакцию принципов ЭИО на воздействие этих факторов

**Таблица 2.1. – 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. 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.

Известно, что серийное и массовое производства предполагают ограниченную номенклатуру продукции, то для повышения конкурентоспособности организации необходимо ее разнообразить, то есть создавать новые продукты или дифференцировать старые. Когда продукция трудоемкая или материалоемкая, предлагается улучшать характеристики продукта и разрабатывать новые товары и (или) услуги, но на этом не стоит останавливаться, можно искать новые технологии производства, новых поставщиков сырья и материалов, которые предложат еще лучше условия

поставок, благодаря этому возможно сокращение себестоимости. В условиях наукоемкого производства и адаптивных структур окажет благоприятное воздействие использование всех четырех принципов «живой организации». Для преодоления косности традиционных жестко иерархических структур целесообразно использование принципов самоорганизации и самообучения.

Стратегия диверсифицированного роста предполагает, что фирма не может развиваться на данном рынке с данным продуктом, поэтому для того, чтобы остаться на своем рынке, фирме надо создать новый продукт. При стратегии концентрированного роста нами предлагается улучшать характеристики существующих продуктов, их диверсифицировать и создавать новые. При нестабильности внешней среды авторами предлагается - «держать руку на пульсе» и быстро реагировать на изменения. Также реагировать на изменения надо в условиях олигополии и монополистической конкуренции, а точнее сказать – отслеживать действия своих конкурентов и принимать соответствующие управленческие решения. При нестабильной работе с поставщиками надо также наблюдать за их действиями и принимать верные решения. При низкой и средней стабильности спроса на продукты предприятия необходимо отслеживать тенденцию спроса и быстро реагировать, а реакция может быть такой как разработка нового продукта или улучшение параметров старого.

При анализе принципа – быстрое реагирование – следует одновременно рассматривать самообучение персонала в процессе принятия управленческих решений. А для того, чтобы разработать новый продукт, необходимо создать самоорганизующуюся группу, которая будет состоять из сотрудников разных структур предприятия. Стоит заметить, что такие группы должны быть подвержены диверсификации, то есть состав их должен меняться.

Из таблицы 1.1 (п. 1.1) видно, что стадии развития эволюционно-интегрированной организации определяются на основе количественного подхода, то есть, сколько принципов должно использоваться на предприятии. Из таблицы 2.1 мы можем определить, сколько принципов ЭИО необходимо

для устранения негативного влияния рассматриваемых факторов, действующих на конкретное предприятие. Выше сказанное позволяет обосновать модель выбора необходимой стадии ЭИО (таблица 2.2).

**Таблица 2.2. – Модель выбора необходимой стадии развития ЭИО**

Факторы, определяющие выбор стадии развития ЭИО	Значение фактора	Не требуется внедрение ЭИО	ЭИО по стадиям		
			формирующаяся	развивающаяся	развитая
1. Тип производства	Единичное производство	+			
	Серийное производство			+	
	Массовое производство			+	
2. Характер выпускаемой продукции	Наукоемкая				+
	Трудоемкая		+		
	Материалоемкая		+		
	Фондоемкая	+			
	Энергоемкая	+			
3. Структура	Традиционная жестко иерархическая			+	
	Адаптивная				+
4. Стратегия	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				+

Из данных таблицы видно, необходимо ли внедрение ЭИО или нет, исходя из значения отобранных факторов. Если необходимо, то – какая стадия будет наилучшая.

Выбор стадии эволюционно-интегрированной организации происходит на основе самого радикального варианта, то есть внедрение более развитой стадии



необходимо, если хотя бы один фактор указывает на это, так как наметилась тенденция к внедрению всех принципов ЭИО.

Из таблицы 2.2 видно, что внедрение высшей стадии эволюционно-интегрированной организации необходимо, когда предприятие функционирует в условиях олигополии или монополистической конкуренции, в условиях нестабильности спроса потребителей, когда у предприятия – наукоемкая продукция или адаптивная структура.

Стоит заметить, что преобразование рассматриваемого предприятия в эволюционно-интегрированное должно осуществляться на основе эволюционного подхода следующим образом. Для того, чтобы предприятие было адаптивным, оно должно отслеживать изменения внешней среды и быстро подстраиваться под них. Различные варианты действий на возникшие изменения создает на предприятии разнообразие, т.к. появляется широкий выбор действий. А чтобы создавать разнообразие, персонал должен подходить к своей работе творчески, инициативно, принимать участие в управлении фирмой, что может быть достигнуто за счет самоорганизации. И, наконец, в процессе всего вышесказанного будет происходить самообучение работников посредством обмена знаниями, мнениями, идеями. Таким образом, предложенная модель позволяет конкретной компании осуществить выбор оптимальной стадии развития ЭИО, т.е. той, к которой она должна стремиться уже на этапе формирования, чтобы стать адаптивной [55].

#### **Разработка методики оценки фактического соответствия предприятия принципам эволюционно-интегрированной организации**

На следующем этапе по формированию и развитию эволюционно-интегрированной организации на конкретном предприятии необходимо провести его оценку на предмет соответствия принципам, заложенным в основу функционирования рассматриваемой адаптивной формы. Встает вопрос о способе проведения данной оценки.

А. де Гиус в книге «Живая компания» указывает, что им было изучено много организаций для установления и обобщения принципов, которые эти организации используют, т.е. им был проведен глубокий анализ предприятия, его деятельности. Все выводы, которые он сделал, принципы, которые выявил, были основаны на эмпирическом знании. Но данный способ трудозатратен и не систематизирован, поэтому его сложно применять. Метод экспертных оценок так же необходимо исключить при оценке фактического соответствия предприятия принципам ЭИО, так как он также имеет проблемы с систематизацией. Руководству предприятия, которое решит провести такую оценку, необходимо будет еще и искать специалиста в данной области. К тому же этот метод накладывает определенный отпечаток личности эксперта, его субъективизм, тем самым эксперт может несколько исказить реальное положение дел.

Любое предприятие проводит анализ своей деятельности, используя различные показатели, чаще – в количественном выражении. Эти фактические данные различных показателей сравниваются с плановыми или фактическими значениями прошлых периодов. Но оценку соответствия предприятия принципам ЭИО необходимо производить по качественным параметрам, так как выразить принципы в количественной форме крайне затруднительно, а может и невозможно. Еще затруднение возникнет с тем, что данные принципы в основном реализуются через персонал организации.

Мы считаем, что для получения достоверных сведений о фактическом состоянии дел на определенном предприятии необходимо применять социологическое исследование. Исходя из размеров предприятия, определяется, будет ли исследование проводиться сплошным способом или выборочным, при условии репрезентативности выборки. Зачастую генеральная совокупность достаточно велика и сплошной ее анализ невозможен в силу ограниченности ресурсов и времени. А это значит, что большинство исследований проводится выборочным методом. Здесь главной задачей является формирование такой

выборки, которая будет репрезентативна, т.е. будет полностью отражать свойства и характеристики генеральной совокупности.

В литературе выделяют три вида социологического исследования, исходя из глубины анализа: разведывательное, описательное, аналитическое [25,62].

Для наших целей аналитическое исследование не соответствует его цели, так как в рамках оценки соответствия предприятия принципам эволюционно-интегрированной организации установка причин использования самих принципов не нужна, для нас достаточно установить факт использования или неиспользования этих принципов. Разведывательное исследование носит поверхностный характер и не дает необходимых результатов. Таким образом, нами отобран описательный вид социологического исследования.

В целях проведения исследования пользуются следующими методами [33,77,105]:

- наблюдение,
- эксперимент,
- опрос,
- анализ документов.

Для того, чтобы выявить реальное положение дел на предприятии, необходимо подойти к этому наиболее объективно. Наблюдение, на наш взгляд, может исказить результаты исследования, так как на него будет наложен определенный субъективный отпечаток лица, проводящего исследование. Проведение эксперимента затруднительно в реальных условиях деятельности предприятия. Анализ документов тоже не подходит, это объяснимо тем, что принципы функционирования предприятия могут быть не закреплены документально. Исходя из выше сказанного, наиболее приемлемым методом будет являться опрос. Лучше этот опрос проводить по заранее разработанной анкете, т.е. наиболее адекватный способ для выявления наличия на предприятии принципов эволюционно-интегрированной организации, на наш взгляд – анкетирование персонала предприятия.

Предлагаемая нами методика оценки соответствия предприятия принципам ЭИО основывается на работах К. Мейра и Ф. де Гиуса о «живой организации». В них они говорят, что для такой организации характерно шесть принципов, которые делают предприятие адаптивным и жизнеспособным. В рамках исследования их работ и осмысления изученного материала нами были объединены и уточнены некоторые принципы (см. первый параграф). Таким образом, их стало четыре: самоорганизация (С), разнообразие (Р), быстрое реагирование (БР) и обучение (О).

В социологии [140] для предприятий с численностью более 50 человек рекомендуется проводить выборочное обследование. Для получения объективных, статистически достоверных оценок выборка определяется по формуле:

$$n = 2\sqrt{N} \quad , \quad (1)$$

где N – численность управленческого персонала.

Авторами, с целью обоснования анкеты социологического исследования, на основе комплексного подхода разработан состав утверждений, который представлен в таблице 2.3. Утверждения характеризуют один из четырех принципов эволюционно-интегрированной организации. На каждый принцип приходится по семь утверждений.

**Таблица 2.3 – Список утверждений, характеризующих принципы ЭИО**

Принцип	Утверждение
1	2
1. Самоорганизация	1. Наблюдается высокая степень вовлеченности персонала в работу
	2. На предприятии руководителем создаются временные проектные группы для решения наиболее актуальных проблем
	3. Все работники организации могут оказывать влияние на принимаемые (руководством) решения (например, с помощью создания советов при руководителях различных уровней или «ящиков предложений»)
	4. В Вашей организации неформальные лидеры включаются в резерв руководства, с ними работают и привлекают к управлению
	5. Все работники организации разделяют организационную культуру, цели и стратегию фирмы
	6. На предприятии присутствует интрапренерство (то есть деятельность работника предприятия, аналогичная предпринимательской, но осуществляемая с использованием главным образом ресурсов предприятия и главным образом в интересах предприятия. Интрапренерство заключается в том, что на предприятии создаются условия для выдвижения новаторских предпринимательских идей)

1	2
	7. На предприятии происходит децентрализация управления путем делегирования управленческих функций на нижестоящие уровни управления
2. Разнообразие	<p>1. В Вашей организации принято делиться идеями, пользоваться идеями других, свободно предоставлять информацию, использовать опыт, продукт или услугу других компаний</p> <p>2. Работники организации имеют возможность постоянного взаимодействия друг с другом, в том числе с работниками других подразделений</p> <p>3. Ваша организация отличается большим ассортиментом выпускаемой продукции (оказываемых услуг), есть идеи резервного ассортимента</p> <p>4. В Вашей организации достаточно часто (в разумных пределах) происходят оправданные кадровые перестановки и обновление коллектива, а также перераспределение функций и ответственности административного персонала</p> <p>5. В Вашей организации большое внимание уделяется внедрению и развитию различных инноваций, разработке новой продукции, совершенствованию производимых продуктов или оказываемых услуг</p> <p>6. Новые виды продукции (услуг), подтвердившие свое превосходство на рынке, получают в организации дальнейшую поддержку и развитие</p> <p>7. В Вашей организации осуществляется отбор наиболее квалифицированных и перспективных работников в кадровый резерв</p>
3. Быстрое реагирование	<p>1. Ваша организация довольно быстро реагирует на все изменения внешней среды и в ней вырабатывается типичное поведение на данные воздействия (рефлекс)</p> <p>2. В организации наблюдается развитая обратная связь с клиентом, ведется постоянная работа по изучению изменяющихся потребностей рынка</p> <p>3. В организации наблюдается отказ от стратегического прогнозирования конечных результатов деятельности в пользу сплошного контроля над внешними воздействиями</p> <p>4. Данные мониторинга рынка продукции (услуги) доступны всем работникам в режиме реального времени</p> <p>5. В организации развито сетевое он-лайн взаимодействие между работниками посредством различных информационных технологий</p> <p>6. В Вашей организации происходит постоянное уточнение и корректировка целей и задач</p> <p>7. Ваша организация отслеживает действия своих партнеров и конкурентов</p>
4. Обучение	<p>1. Работники организации систематически проходят повышение квалификации или обучение</p> <p>2. Перед выводом на рынок нового продукта (услуги), организация тщательно исследует предпочтения потребителей посредством проведения экспериментов на данном рынке</p> <p>3. В организации принято считать, что «на ошибках учатся» (получение отрицательного результата рассматривается как дополнительный опыт)</p> <p>4. Работники, прошедшие обучение или повышение квалификации, активно распространяют полученные знания посредством взаимодействия друг с другом</p> <p>5. Получение новых знаний является предпосылкой для привлечения работника к принятию решений и обсуждению возникших проблем</p> <p>6. Для решения возникших проблем прибегают к их обсуждению внутри коллектива, и путем обмена знаниями между работниками рождается выход из ситуации</p> <p>7. Работники знают, где можно найти ту или иную информацию для работы и у кого о ней спросить</p>

В анкете (таблица 2.4.) все 28 утверждений чередуются в определенном порядке. Принципы являются переменными параметрами, которые зависят от процессов, протекающих внутри организации, от видения топ-менеджментом ее дальнейшего развития, от сложившихся традиций и корпоративной культуры на предприятии. Уровень каждого параметра оценивается по критериям:

- Значительное сходство.
- Умеренное сходство.
- Незначительное сходство.

Сотрудникам учреждения предлагают ознакомиться со списком утверждений. Затем им необходимо проанализировать, в какой степени данное утверждение подходит именно их предприятию и поставить отметки в соответствующем столбце со второго по четвертый. Если утверждение соответствует достаточно точно состоянию дел на предприятии, то сотрудник ставит отметку в столбце 2, если сходство умеренное, то - в столбце 3, если вовсе незначительно, то - в столбце 4.

**Таблица 2.4 – Анкета оценки соответствия предприятия принципам ЭИО**

Утверждение	Значительное сходство	Умеренное сходство	Незначительное сходство
1	2	3	4
1. Наблюдается высокая степень вовлеченности персонала в работу			
2. В Вашей организации принято делиться идеями, пользоваться идеями других, свободно предоставлять информацию, использовать опыт, продукт или услугу других компаний			
3. Ваша организация довольно быстро реагирует на все изменения внешней среды и в ней вырабатывается типичное поведение на данные воздействия (рефлекс)			
4. Работники организации систематически проходят повышение квалификации или обучение			
5. На предприятии руководителем создаются временные проектные группы для решения наиболее актуальных проблем			
6. Работники организации имеют возможность постоянного взаимодействия друг с другом, в том числе с работниками других подразделений			

1	2	3	4
7. В организации наблюдается развитая обратная связь с клиентом, ведется постоянная работа по изучению изменяющихся потребностей рынка			
8. Перед выводом на рынок нового продукта (услуги), организация тщательно исследует предпочтения потребителей посредством проведения экспериментов на данном рынке			
9. Все работники организации могут оказывать влияние на принимаемые (руководством) решения (например, с помощью создания советов при руководителях различных уровней или «ящиков предложений»)			
10. Ваша организация отличается большим ассортиментом выпускаемой продукции (оказываемых услуг), есть идеи резервного ассортимента			
11. В организации наблюдается отказ от стратегического прогнозирования конечных результатов деятельности в пользу сплошного контроля над внешними воздействиями			
12. В организации принято считать, что «на ошибках учатся» (получение отрицательного результата рассматривается как дополнительный опыт)			
13. В Вашей организации неформальные лидеры включаются в резерв руководства, с ними работают и привлекают к управлению			
14. В Вашей организации достаточно часто (в разумных пределах) происходят оправданные кадровые перестановки и обновление коллектива, а также перераспределение функций и ответственности административного персонала			
15. Данные мониторинга рынка продукции (услуги) доступны всем работникам в режиме реального времени			
16. Работники, прошедшие обучение или повышение квалификации, активно распространяют полученные знания посредством взаимодействия друг с другом			
17. Все работники организации разделяют организационную культуру, цели и стратегию фирмы			
18. В Вашей организации большое внимание уделяется внедрению и развитию различных инноваций, разработке новой продукции, совершенствованию производимых продуктов или оказываемых услуг			
19. В организации развито сетевое он-лайн взаимодействие между работниками посредством различных информационных технологий			
20. Получение новых знаний является предпосылкой для привлечения работника к принятию решений и обсуждению возникших проблем			

1	2	3	4
21. На предприятии присутствует интрапренерство (то есть деятельность работника предприятия, аналогичная предпринимательской, но осуществляемая с использованием главным образом ресурсов предприятия и главным образом в интересах предприятия. Интрапренерство заключается в том, что на предприятии создаются условия для выдвижения новаторских предпринимательских идей)			
22. Новые виды продукции (услуг), подтвердившие свое превосходство на рынке, получают в организации дальнейшую поддержку и развитие			
23. В Вашей организации происходит постоянное уточнение и корректировка целей и задач			
24. Для решения возникших проблем прибегают к их обсуждению внутри коллектива, и путем обмена знаниями между работниками рождается выход из ситуации			
25. На предприятие происходит децентрализация управления путем делегирования управленческих функции на нижестоящие уровни управления			
26. В Вашей организации осуществляется отбор наиболее квалифицированных и перспективных работников в кадровый резерв			
27. Ваша организация отслеживает действия своих партнеров и конкурентов			
28. Работники знают, где можно найти ту или иную информацию для работы и у кого о ней спросить			

Обработка результатов происходит следующим образом:

1. Сначала определяется развитость каждого из четырех принципов.
2. По каждому принципу подсчитывается количество ответов, соответствующих значительному, умеренному и незначительному сходству.
3. Количество ответов из графы 2 умножается на 2, из графы 3 – на 1, из графы 4 умножается на 0. Затем находится сумма баллов по каждому принципу. Максимальное число баллов по каждому принципу составляет 14.
4. Для перевода в процентный показатель сумма баллов по каждому принципу делится на 14 и умножается на 100%
5. Затем делается вывод, какие из принципов наиболее и наименее развиты, выясняется причина этого явления.



6. Определяется общая оценка соответствия организации принципам эволюционно-интегрированной организации на основе мнений всех респондентов. Она состоит в определении стадии «живой организации», на которой в данный момент находится компания. Схема подсчета количества баллов и процентного показателя по анкете представлена в таблице 2.5.

**Таблица 2.5 – Определение степени соответствия предприятия принципам ЭИО**

Количество ответов в графе 2	x 2	=
Количество ответов в графе 3	x 1	=
Количество ответов в графе 4	x 0	=
<i>Всего</i>		
<i>Максимально возможное количество баллов</i>		<i>56</i>
<i>Процентный показатель: полученное количество баллов разделить на 56, в %</i>		<i>Итого по анкете, в %</i>

7. Далее рассчитывается итоговое значение развитости принципов и в целом ЭИО на данном предприятии.

Для оценки стадии развития эволюционно-интегрированной организации используется процентная шкала, которая представлена в таблице 2.6.

**Таблица 2.6 - Процентная шкала оценки стадии развития ЭИО**

Стадия развития ЭИО	Процентная шкала	Характеристика стадии
1. «Традиционная организация»	0 % - 25 %	Организации не присущи принципы «живой организации»
2. Формирующаяся стадия ЭИО	25,01 % - 50 %	Можно сказать, что это «детство» ЭИО, начинают работать некоторые принципы, но они находятся на этапе становления, развиты в слабой степени
3. Развивающаяся стадия ЭИО	50,01 % - 75 %	Организация осознает преимущество принципов ЭИО и начинает их планомерно внедрять и развивать. Предприятие большое значение уделяет самоорганизации
4. Развитая стадия ЭИО	75,01 % - 100 %	«Зрелость» ЭИО, работа предприятия полностью организована на принципах ЭИО

Произведенная таким образом оценка соответствия предприятия принципам эволюционно-интегрированной организации определяет, на какой стадии находится организация, а также степень развития каждого принципа. Это необходимо для разработки путей совершенствования организации

управления предприятием и конкретных мероприятий, чтобы оно достигло необходимой стадии развития [48].

Схематично данную методику можно представить на рисунке 2.2

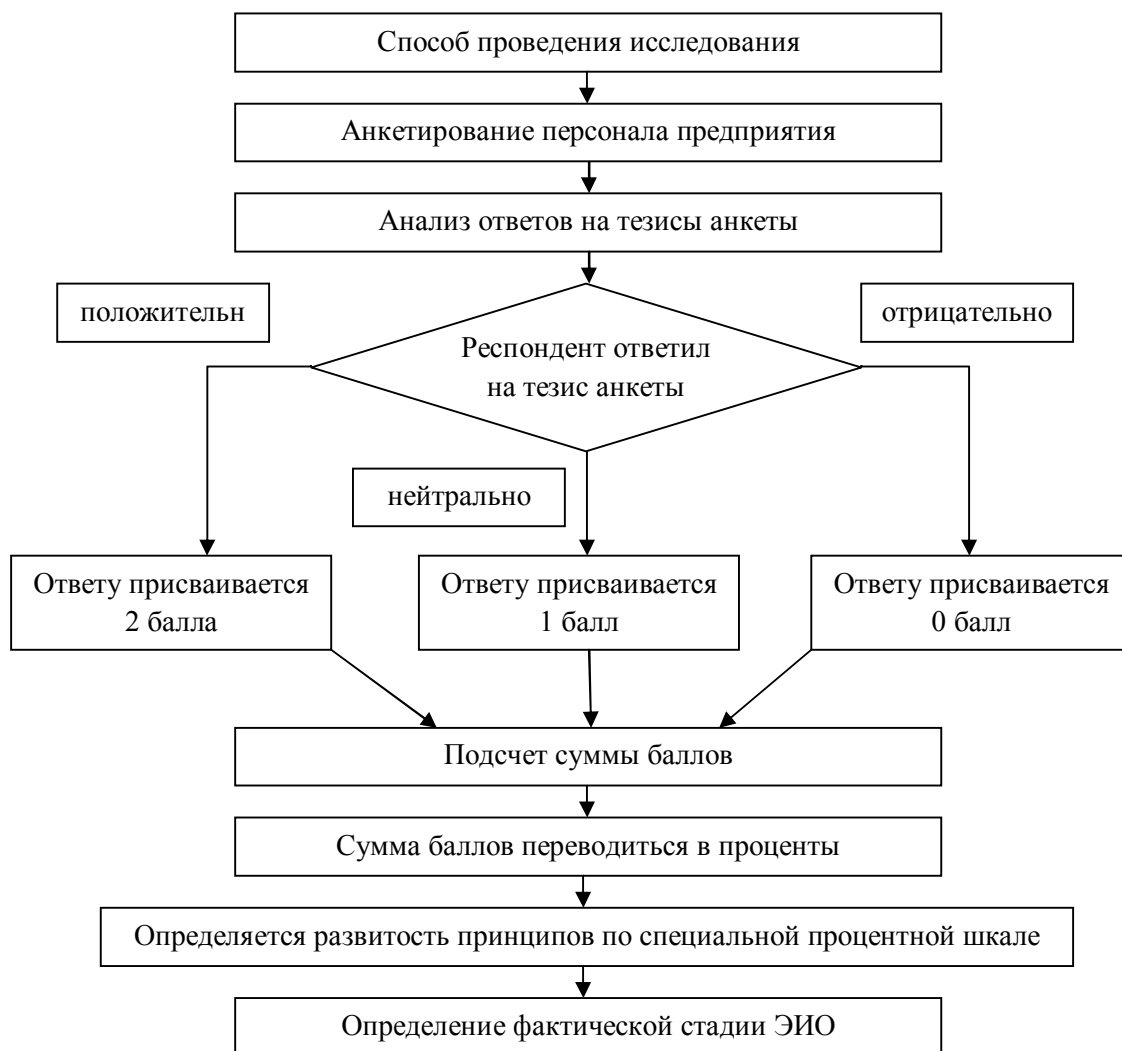


Рис. 2.2 – Схема реализация методики по определению фактической стадии развития ЭИО

### **Разработка методики оценки готовности персонала к принятию стратегии эволюционно-интегрированной организации**

Методика оценки готовности персонала к принятию стратегии «эволюционно-интегрированной организации основана на социологическом исследовании. Для оценки готовности персонала к принятию стратегии живой организации были разработаны анкета, порядок организации опроса, способ

обработки итогов и ключ для интерпретации полученных результатов. Идея анкеты состоит в том, чтобы просмотреть готовность персонала к внедрению изменений. В анкете оценивается как мотивационная сторона вопроса, т.е. готовность принятия человеком изменений и несопротивления им, так и потенциал работников, который весьма значим для проведения изменений. Предлагаемая автором методика оценки готовности персонала к принятию стратегии ЭИО включает в себя следующие этапы:

- оценка готовности управленческого персонала к принятию каждого принципа эволюционно-интегрированной организации;
- определение готовности каждого конкретного работника к принятию стратегии эволюционно-интегрированной организации;
- определение готовности всего управленческого персонала к принятию стратегии эволюционно-интегрированной организации.

Таким образом, методика позволяет определить готовность персонала к принятию стратегии ЭИО, выявить настроение коллектива, узнать, понимают ли сотрудники важность внедрения рассматриваемой стратегии.

Если предприятие имеет большую численность работников или результаты исследования широко варьируются, стоит рассмотреть отдельно готовность к изменениям со стороны руководства и остальных категорий персонала. Так, руководство может быть готово к изменениям и само осознанно идет на них, а рядовые служащие могут воспрепятствовать новшествам. Таким образом можно будет выявить группу «несогласных» и непосредственно более качественно работать с ней, т.е. доводить до них возможный эффект от изменений.

Анкета направлена на исследование готовности принятия следующих принципов:

- самоорганизация;
- разнообразие;
- обучение.

В методике не оценивается готовность к принятию такого принципа как быстрое реагирование, так как данный фактор наименее связан со всем персоналом предприятия, а зависит от организации службы, которая занимается мониторингом рынка, от эффективности обратной связи, от механизмов получения информации об окружающей среде.

При численности административно-управленческого персонала до 50 человек проводится сплошное исследование, при численности более 50 человек необходимо сделать выборку по формуле 1.

Анкета состоит из 24 вопросов, по восемь – на каждый принцип (приложение 2). Стоит заметить, что вопросы разработаны для оценки мотивации персонала, а также его потенциала. Вопросы помечены буквой «М» и «П» соответственно.

Перечень вопросов анкеты представлен в таблице 2.7.

Сотрудникам организации предлагается ознакомиться с анкетой (приложение 2) и затем выбрать на каждое утверждение один наиболее подходящий ответ. В анкете разброс утверждений осуществлен в определенном порядке. Стоит еще раз заметить, что анкетировается только административно-управленческий персонал, через который реализуется организационно-управленческая форма эволюционно-интегрированной организации.

**Таблица 2.7 - Список утверждений, направленных на оценку готовности к принятию принципов ЭИО**

Принцип	Утверждение	Варианты ответа
1	2	3
Самоорганизация	1. Вы готовы к самостоятельному принятию решения и готовы нести ответственность за последствия этого решения (М)	А) готов Б) скорее готов, чем нет В) не готов
	2. Для работы Вы? (М)	А) самомотивируетесь Б) бывает, что мотивирует начальство В) всегда мотивирует начальство
	3. У вас есть предложения по улучшения работы предприятия или выпускаемой им продукции (П)	А) есть и я ими делюсь с руководством Б) есть, но я их не высказываю В) нет
	4. Вы в процессе работы преследуете цель не только получения з/п, но и улучшения компании в целом (М)	А) да Б) преследую не только получение з/п, но и другие личные цели В) нет

1	2	3
	5. Ваше отношение к созданию самоорганизационных команд на вашем предприятии (т.е. инициированных руководством, но создаваемых на неформальной основе)(М) суть	А) вижу в этом эффективность. Б) возможно это будет положительно. В) ничего положительного в этом нет.
	6. У Вас есть опыт организации или управления людьми (П)	А) есть успешный Б) есть, но эффективность была не высока В) нет
	7. У вас есть опыт и успехи в каком-либо творческом процессе (П)	А) есть Б) опыт есть, успехов нет В) нет
	8. Вы как опытный сотрудник привлекаетесь к принятию управленческих решений (П)	А) да, часто Б) иногда по некоторым вопросам В) нет
Разнообразие	1. Вы готовы работать/контактировать с разными людьми (М)	А) готов Б) если надо по работе, то да В) не готов
	2. Вы готовы использовать идеи, знаний, умения других в своей работе и (или) делиться своими идеями навыками знаниями с коллегами (М)	А) да готов Б) в зависимости от ситуации В) не готов.
	3. Вы интересуетесь различными вещами (не всегда связанными с работой) (М)	А) да Б) интересуюсь но не многими В) нет
	4. Вы свои идеи, которые хотите донести до коллег, сначала анализируете, а затем выбираете лучшие из них, которые и доносите до коллег (П)?	А) всегда так Б) я высказываю все идеи В) я не высказываю идей.
	5. Как вы относитесь к разнообразию продуктов и их широкой диверсификацией, выпускаемых вашей фирмой, к их постоянному улучшению (М)	А) это крайне положительно Б) думаю так будет лучше. В) негативно, надо концентрироваться на чем-то одном.
	6. Вы работали в (П)	А) многих компаниях Б) в нескольких В) в одной
	7. Ваш круг общения (П)	А) отличен от вас значительно Б) отличен В) тот же что и вы
	8. На своей работе вы общаетесь (П)	А) со многими работниками предприятия Б) с ограниченным небольшим кругом коллег В) только с теми, с кем необходимо в рамках должностных обязанностей
Обучение	1. Как Вы относитесь к обучению (М)	А) век живи век учись Б) если надо будет, пойду учиться В) с меня обучения хватит
	2. Для выполнения своих обязанностей и дальнейшей работы на предприятии Вам надо (М)	А) получить новые знания Б) возможно в какой-то ситуации потребуется немножко поучиться В) обходитесь (будете обходиться) уже имеющимися знаниями

1	2	3
	3. Предприятие обучает своих работников	А) более опытные коллеги передают свои знания остальным Б) курсами повышения квалификации В) обучение сотрудников не требуется
	4. Если Вам не хватает знаний, для выполнения определенной работы, Вы обратитесь (М)	А) к более опытным коллегам Б) к источникам вне предприятия В) действую наугад
	5. Самообучения для вас это (М)	А) высшая ступень обучения. Б) возможно необходимо для развития человека В) ненужная трата времени.
	6. Уровень вашего образования (П)	А) более одного высшего Б) высшее В) среднее
	7. Вы читаете бизнес-литературу, научную или научно-публицистическая (П)	А) да, часто. Б) иногда В) нет
	8. Если на вашем предприятии будет формироваться банк знаний (практические и теоретические знания, применяемые Вашей организацией) то Вы: (П)	А) внесете в него Ваш опыт и знания Б) рад бы внести, но пока не хватает опыта В) не будете иметь к нему какое-либо отношение

Обработка анкеты происходит следующим образом:

1. Сначала определяется готовность принятия каждого из рассматриваемых принципов ЭИО: самоорганизация, разнообразие, обучение – для конкретного работника.

2. По каждому принципу подсчитывается количество ответов А, ответов Б и ответов В.

3. Количество ответов А умножается на 2, ответов Б – на 1, ответов В умножается на 0. Затем находится сумма баллов по каждому принципу. Максимальное число баллов по каждому принципу составляет 16.

4. Для перевода в процентный показатель сумма баллов делится на 16 и умножается на 100%.

5. Затем делается вывод, какой из признаков ЭИО персонал лучше воспримет.

6. Определяется общая оценка готовности принятия стратегии ЭИО. Схема подсчета количества баллов и процентного показателя по анкете представлена в таблице 2.8.

**Таблица 2.8 – Определение степени готовности персонала предприятия к принятию стратегии ЭИО**

Количество ответов А	х 2	=
Количество ответов Б	х 1	=
Количество ответов В	х 0	=
<i>Всего</i>		
<i>Максимально возможное количество баллов</i>		48
<i>Процентный показатель: полученное количество баллов разделить на 48, в %</i>		<i>Итого по анкете, в %</i>

7. По полученному процентному показателю можно сделать вывод о том, готов ли работник принять стратегию эволюционно-интегрированной организации.

8. Для того, чтобы найти показатель в целом по предприятию, необходимо вычислить среднее значение по всем анкетам. Для целей анализа расчет проводится по каждому принципу и в целом по их совокупности.

Для оценки готовности персонала следует использовать процентную шкалу (таблица 2.9).

**Таблица 2.9 – Процентная шкала оценки готовности персонала к принятию стратегии «живой организации»**

№ п/п	Процентная шкала	Характеристика
1	0-33%	Персонал не готов к принятию стратегии
2	33,01-66%	До персонала необходимо доносить пользу от внедрения ЭИО
3	66,01-100%	Персонал готов к принятию стратегии

Для получения наглядной картины готовности персонала к принятию стратегии ЭИО необходимо построить матрицу готовности (рис. 2.3).



**Рис. 2.3 – Матрица готовности персонала к принятию стратегии ЭИО**

Методику оценки готовности персонала к принятию стратегии

эволюционно-интегрированной организации можно представить схематично рисунок 2.4

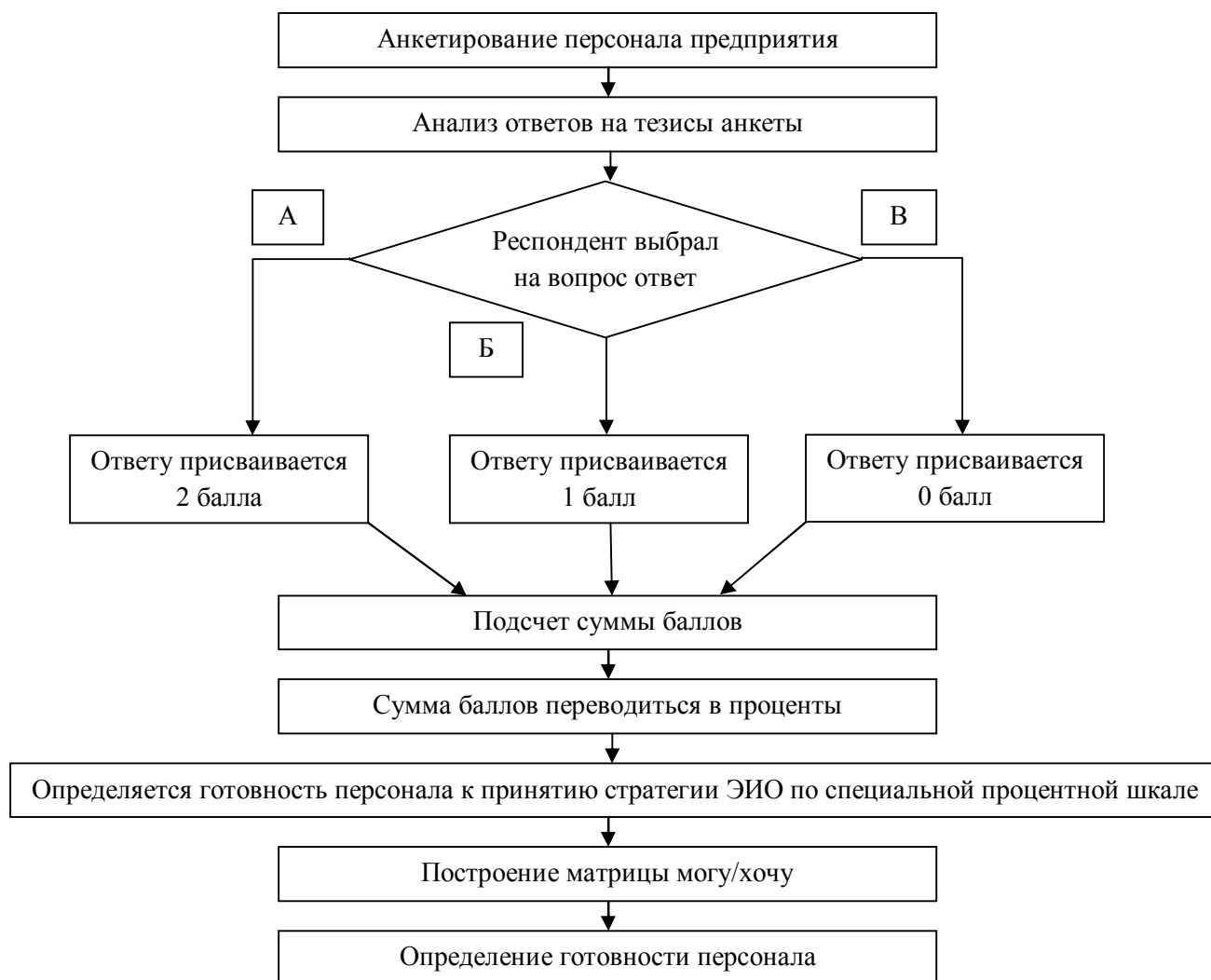


Рис. 2.4 – Схема определения готовности персонала к принятию стратегии ЭИО

Матрица готовности персонала к принятию стратегии эволюционно-интегрированной организации показывает как степень мотивации работников к происходящим изменениям, так и потенциал персонала в способности принятия нововведений. По оси абсцисс отмечают процентный показатель, полученный по вопросам категории «П» (возможность персонала принять стратегию), по вертикальной – по вопросам категории «М» (желание персонала принять изменения). В итоге либо каждый отдельный сотрудник, либо весь персонал компании (в зависимости от этапа исследования) попадает в один из четырех квадрантов матрицы. Таким образом, получается, что персонал может быть готов к принятию стратегии, либо нет; возможно хочет, но не может; либо может, но не хочет принимать изменения. На основе матрицы готовности



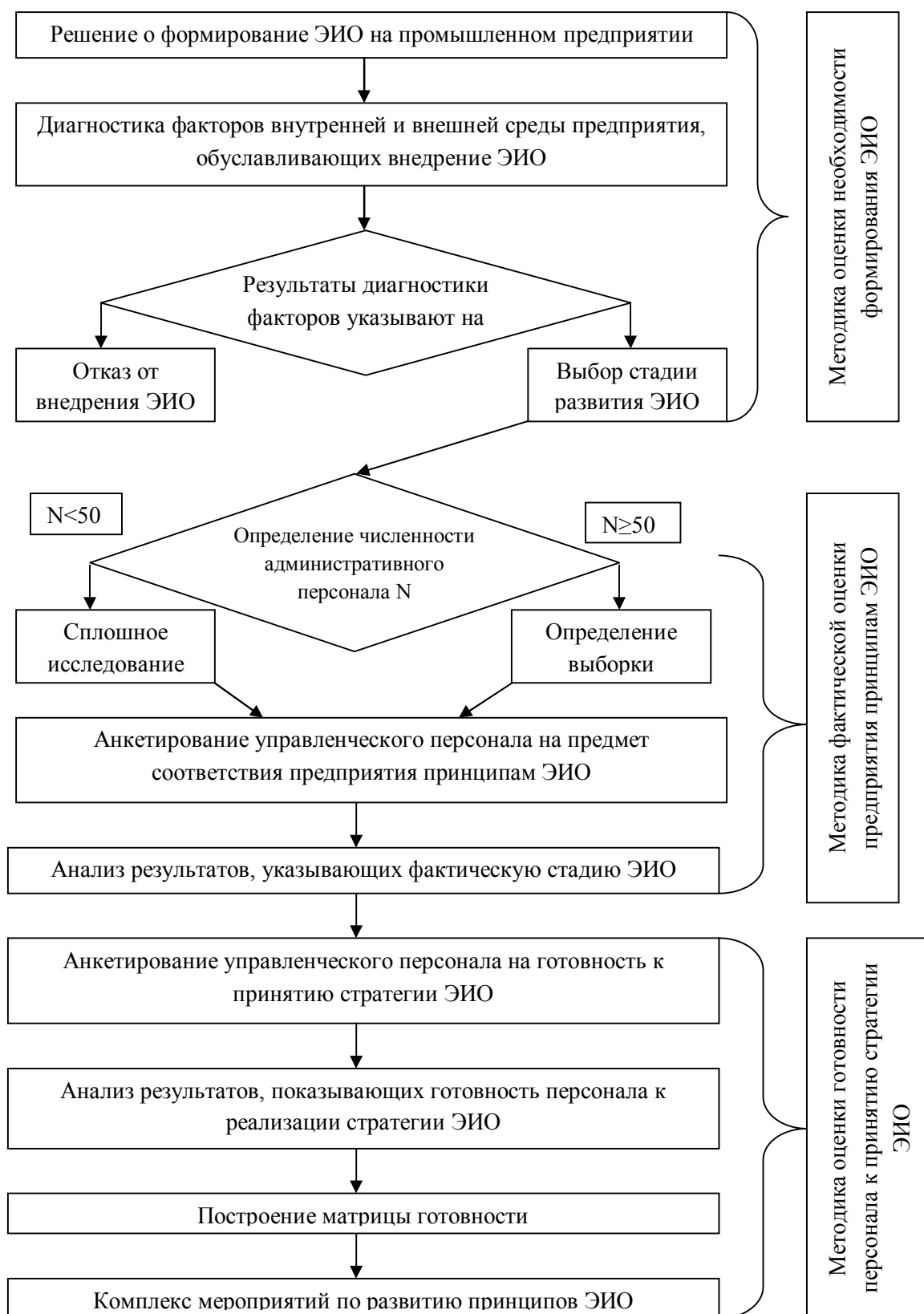
определяются мероприятия подготовки персонала организации к необходимым изменениям. После проведения анализа и выявления отрицательных моментов представляется необходимым создание «банка» мероприятий по их нейтрализации и развитию готовности персонала к принятию принципов эволюционно-интегрированной организации, которые позволят повышать эффективность деятельности предприятия.

Проведя исследование по предложенной методике, можно выяснить, как персонал относится к внедрению стратегии эволюционно-интегрированной организации. По результатам можно сделать вывод не только о том, к принятию какого принципа персонал организации готов, но и с которым – возникнут наибольшие сложности. Выявление указанных обстоятельств имеет большое значение при разработке рекомендаций по подготовке персонала к принятию стратегии эволюционно-интегрированной организации.

Предложенная методика по оценке готовности персонала к принятию стратегии эволюционно-интегрированной организации позволяет не только оценить сотрудников и их готовность к нововведениям, но и выявить непрочные звенья в системе предприятия, для которых потребуется корректировка разработки программы адаптации сотрудников к работе в эволюционно-интегрированной организации, ведь для работы в такой организации требуется осмысление всех принципов, принятие их коллективом.

Программа по оценке готовности персонала к принятию стратегии эволюционно-интегрированной организации является заключительным этапом при реализации на предприятии комплекса методик по формированию ЭИО. Чтобы достигнуть устойчивого функционирования такой организации, необходимо целенаправленно заниматься ее развитием, что дает постепенный переход с одной стадии развития на другую. Для этого автором предлагается комплекс методик по развитию эволюционно-интегрированной организации в условиях промышленного предприятия [51, 52].

Весь комплекс методов, реализованных в методиках по формированию ЭИО можно представить в виде схемы (рисунок 2.5).



**Рис. 2.5 – Схема методов, реализованных в методиках по формированию ЭИО**

## **2.2. Обоснование методического обеспечения по развитию эволюционно-интегрированной организации**

### **Разработка методики быстрого реагирования организации на изменения внешней среды**

В работах А. де Гиуса и К. Мейра встает вопрос о неэффективности планирования в условиях современной рыночной экономики [32,75]. Но любое предприятие хочет определить свое будущее, заглянуть в него. Ответ дает А. де Гиус, он уделяет значительное внимание вопросам прогнозирования, а К. Мейер – вопросам мониторинга. В рамках нашего исследования мы решили разработать методику, соединив вышеуказанные функции менеджмента в одну методику. Но давайте порассуждаем, почему неэффективно планирование? Ответ можно найти в большой динамичности факторов внешней среды и изменчивости конъюнктуры рынка. На наш взгляд, неэффективность планирования подтверждает и один из его принципов. Принцип гибкости плана, который говорит о том, что планы корректируются в течение периода. Фактически это означает отслеживание определенных показателей и приспособление под эти изменения, т.е. мониторинг. Это и предложил К. Мейер в своем труде. Он выявил два принципа «восприятие и реагирование» и «дестабилизация», которые мы объединили в один «быстрое реагирование», добавив в него элементы прогнозирования, которые предложил А. де Гиус.

Сценарное прогнозирование, предложенное де Гиусом, является одним из наиболее эффективных методов предвидения тенденций развития будущего. Прогнозные сценарии включают в себя различные модели будущих вариантов развития ситуаций. Сценарии разрабатываются и с пессимистической, и с оптимистической точек зрения, т.е. охватывают все возможные варианты будущего. В рамках такого вида прогнозирования используются различные методы. Мы в ходе исследования эволюционно-интегрированной организации тоже пришли к выводу, что сценарное прогнозирование оптимально подходит

для разработки прогноза на будущее, оно в себе сочетает как количественные, так и качественные способы [8,67,72,82,114].

В общем виде всю методику можно описать схемой, которая представлена в рисунке 2.6.



**Рис. 2.6 – Механизм быстрого реагирования на изменения факторов внешней среды**

Нами предлагается в рамках функционирования «живой организации» разрабатывать на следующий год как минимум три прогноза.

1. Предполагается, что объем продаж можно увеличить. Это может происходить за счет:

- ухода с рынка конкурента/конкурентов;
- выхода предприятия на новые рынки;

- увеличение доли рынка за счет проведения маркетинговых мероприятий и т.д.

2. Предполагается, что объем продаж останется на прежнем уровне.

3. Предполагается, что объем продаж снизится. Это может произойти по причинам:

- появления новых конкурентов;
- снижения цен на товары-заменители;
- увеличение доли рынка конкурентами за счет проведения ими маркетинговых мероприятий и т.д.

В тех прогнозах, которые предполагают изменение объема продаж, необходимо выявить все аспекты этого процесса. Стоит заметить, что изменение объема продаж должно рассматриваться в натуральном выражении, так как зачастую объем продаж в стоимостном выражении изменяется из года в год вследствие изменения затрат на производство продукции, под действием инфляции и других факторов. Но зачастую это трудноосуществимо, тогда надо брать изменение объема продаж в стоимостном выражении, учитывая индекс роста цен или инфляцию.

После выявления различных нюансов в каждой из ситуаций необходимо разработать стратегию действий, если возможный вариант наступит в будущем году.

Очевидно, что в случае первой ситуации неразумно будет не воспользоваться возможностью увеличить объем продаж, а как следствие – и прибыль предприятия, и показатели его эффективной деятельности. Так как предполагается возможность увеличения объема продаж, то необходимо разработать комплекс мероприятий по увеличению объема производства. Очевидными действиями в данной ситуации будут рост производительности оборудования, увеличение коэффициента работающего оборудования, увеличение времени работы оборудования. Но если указанные показатели находятся на максимуме, тогда встает вопрос о расширении производства,

закупке нового оборудования. Помимо этого необходимо будет произвести и определенные маркетинговые мероприятия.

Во второй ситуации предполагается, что объем продаж в натуральном выражении останется на прежнем уровне. Но главной целью коммерческого предприятия является максимизация прибыли. Тогда отсюда вытекает задача увеличить разницу между доходами и расходами хозяйствующего субъекта. Очевидным действием кажется увеличение цены на производимую продукцию, но при прочих равных условиях клиенты предприятия просто-напросто уйдут к конкурентам. Лучшим вариантом является снижение себестоимости товаров. Этот вариант – более сложный, и в нем есть свои недостатки. К примеру, предположим, что предприятие договорилось со своим поставщиком основных материалов на закупку партий более крупных размеров и за счет этого – получение скидки. Но тут же увеличиваются затраты на хранение материалов, а, возможно, и на транспортировку. В данном случае надо искать способ закупки такой партии товара, которая была бы оптимальна с точки зрения получения наибольшей выгоды за счет получения скидки (может быть и наименьшей) и минимизации затрат на доставку и хранение материалов. Есть и другие способы экономии затрат, но авторы исследования не могут предложить универсальный способ, так как в каждом производстве есть свои особенности, и менеджменту конкретного предприятия будет проще найти способы снижения себестоимости.

В третьей ситуации, самой опасной из всех возможных, речь уже не заходит об увеличении прибыли. Здесь задача – сохранить бы показатели продаж на уровне прошлого года. Первым вариантом действий в данной ситуации будет проведение маркетинговых мероприятий на работающем рынке. Но стоит рассмотреть вариант и выхода на новые рынки, на рынки соседних регионов, также можно рассмотреть варианты снижения цен, уменьшения себестоимости, совершенствование ассортимента.

Когда все ситуации спрогнозированы, определены стратегии действий, необходимо отобрать показатели для мониторинга. Так как мы рассматриваем

объем продаж как основу для прогнозирования, то и отслеживать надо те факторы, которые влияют на объем продаж. В ходе исследования интернет-источников были выявлены факторы, которые в той или иной мере влияют на уровень продаж предприятия. Эти показатели достаточно обобщенные, и в той или иной сфере деятельности могут быть и иные факторы, воздействующие на уровень продаж. Автором исследования факторы были разбиты на внешние и внутренние. Внутренние факторы подконтрольны субъекту хозяйствования, а внешние факторы изменяются под действием внешних сил. Итак, объем продаж в той или иной степени зависит от следующих факторов внутренней среды предприятия [22,123,124]:

1. Объем производства и связанные с ним факторы. От этого показателя напрямую зависит объем продаж. Промышленное предприятие не может продавать больше товаров, чем выпускает.

2. Качество продаваемых товаров. При переходе страны к рынку потребитель "насытился" товарами низкого качества, сейчас к качеству товара предъявляются более строгие требования. Следовательно, при прочих равных условиях потребитель отдаст предпочтение более качественному товару. Кроме этого, качественный товар способствует увеличению лояльности клиента к фирме.

3. Цены продаваемых товаров. Классические законы спроса и предложения никто не отменял.

4. Активность предприятия на рынке. Для того, чтобы продать товар, необходимо потенциальному потребителю знать о нем. Об этом говорит и один из элементов комплекса маркетинга - promotion. Предприятие должно участвовать в выставках и конкурсах, проводить грамотную рекламную кампанию, организовывать определенные акции, проводить различные маркетинговые мероприятия по привлечению клиентов, повышению их лояльности и пр.

5. Система сбыта. От сотрудников, которые непосредственно работают с покупателем, в той или иной мере зависят продажи фирмы. От их

коммуникационных способностей, от вежливого общения, от знания продаваемого товара, умения его презентовать, от их настроения и мотивации, в конечном счете, зависит показатель выручки предприятия.

6. Местоположение предприятия, места продаж. Есть определенное влияние на уровень продаж и места нахождения предприятия. Одно дело – организация находится в крупном городе, совсем другое – в небольшом уездном, в центре города или на его окраине в спальном районе. Определение местоположения зависит от разных видов бизнеса, к примеру, продуктовый магазин лучше расположить в шаговой доступности до потребителя, т.е. в спальном районе, а, к примеру, консалтинговую фирму – лучше в деловом районе, который обычно находится в центре города. И для промышленных предприятий выбор местоположения весьма важен, ведь возникает вопрос о доставке своих товаров клиентам.

7. Размещение товара. Опять обратимся к комплексу маркетинга, а именно к элементу - place. Система распределения товара, дистрибуция если дословно то место продажи. Система распределения должна эффективно и с минимум затрат доводить товар до клиента. Чем лучше выстроена эта система, тем больше товаров она сможет продать. Товар должен находиться в нужное время и на нужном рынке. Сюда же можно отнести маркетинговые приемы размещения товаров: у входа обычно размещают товар со скидками или специальными ценами, на уровне глаз выкладываются товары, которые надо продать быстрее, дешевые товары обычно располагают снизу, примерно одинаковые товары – рядом, искусственно завышая цену на один из них и т.д.

8. Затраты. Затраты предприятия во многом зависят от поставщиков, но при организации грамотной работы можно найти пути снижения себестоимости, что приведет к повышению конкурентоспособности. А эти изменения могут оказать влияние и на уровень продаж.

9. Сопутствующие товары и услуги. Оказывается ли доставка товара, гарантийное обслуживание, наладка и установка и прочие услуги, тоже оказывает влияние на выбор клиента, а как следствие – и на уровень продаж.



Упаковка и сопутствующие товары так же оказывают влияние. К примеру, на покупку ноутбука может оказать влияние наличие на нем установленной операционной системы и других необходимых программ.

10. **Ассортимент товаров.** Времена Генри Форда уже прошли, сейчас невозможно быть успешным, продавая один товар. Надо постоянно расширять ассортимент, диверсифицировать и дифференцировать продукцию предприятия.

11. **Каналы сбыта.** Работает предприятие в рознице или в оптовых продажах, продает свою продукцию через собственную сеть или пользуется услугами контрагентов и партнеров, все это оказывает влияние на цены и объемы продаж.

Так как факторы внутренней среды не изменяются сами по себе, а меняются и определяются в зависимости от действий менеджмента и собственников предприятия, то рассматривать их в качестве объекта для мониторинга не имеет смысла. Гораздо более важными факторами являются факторы внешней среды, не подконтрольные предприятию. Обзор интернет источников позволил выявить следующие факторы внешней среды, которые оказывают влияние на объем продаж [34,116,123,124]:

1. **Общая динамика рынка.** Под динамикой рынка следует понимать как изменяется количественная оценка емкости рынка. Рынок может расти, а может сокращаться.

2. **Сезонная динамика продаж.** Многие товары являются сезонными, что несомненно сказывается на интересующем нас показателе объема продаж в течении календарного года. Примером сезонных товаров и услуг являются одежда.

3. **Конкуренты.** Конкуренты как фактор прямого воздействия могут оказать влияние на объем продаж. Влияние это может быть как положительное так и отрицательное.

4. **Клиенты.** Клиенты, опять же как фактор прямого воздействия на организацию, могут влиять на объем продаж. От банального числа клиентов

предприятия зависит данный показатель, так же на него могут влиять структура клиентской базы, дилеры и посредники в цепочке сбыта. Стоит учитывать, что со временем у клиентов происходит изменения в предпочтениях.

5. **Природные условия.** Если предпринимательская деятельность связана с сельским хозяйством, с переработкой продукции сельхоз назначения или потребляемые ресурсы имеют сельскохозяйственное происхождение, то природные условия могут оказывать существенное влияние на объем продаж. К тому же природные условия, а именно погода так же могут сказаться на объеме продаж. Если предприятие продает спортивный зимний инвентарь, то теплая зима может негативно сказаться на выручке предприятия.

6. **Войны.** Такие глобальные потрясения как войны могут оказывать влияние на объем продаж. В одних отраслях это влияние может быть положительным, в других отрицательным. Отрасли напрямую не связанные с военным сектором, тоже могут ощущать влияние войн.

7. **Изменения правительственной политики и законодательства.** Правительство реализую денежно-кредитную политик, импортную, фискальную, может оказывать влияние на уровень конкурентоспособности в той или иной сфере деятельности. Помимо этого правительство в силах менять другие экономические и политические факторы, тем самым оказывая влияние на объем.

8. **Численность и возрастной состав населения** Постоянно меняется структура разных возрастов в совокупности населения. Это способствует, что спрос на одни товары увеличивается на другие снижается. Кроме того, численность населения влияет на максимальный размер рынка.

9. **Уровень доходов.** Если доходы населения увеличиваются, то увеличивается та его часть, которая остается после удовлетворения базовых потребностей. Она может быть направлена на приобретение товаров и услуг, не имеющих первостепенного значения.

10. **Изменение цен на заменители.** Как известно, товар заменитель может быть использован вместо другого товара, следственно изменение цены на заменитель товара скажется на объеме продаж.

11. **Изменение цен на комплектующие.** Если товары используются совместно, то их можно назвать комплектующими. Естественно, изменение цены на один такой товар скажется на объемах продаж другого.

12. **Ожидания потребителя.** Если клиент уверен стабильном будущем, то он склонен потреблять больше. Когда же стабильности не предвидится, то потребитель склонен откладывать деньги на «черный день» воздерживается от совершения покупок.

Однако не все факторы внешней среды могут воздействовать на конкретное предприятие. Поэтому нами предлагаются следующее методические приемы. Во-первых, факторы, если это возможно, нужно детализировать. К примеру, такой фактор внешней среды как конкуренты, можно разбить как минимум на два:

- изменение цен на аналогичную продукцию предприятиями-конкурентами – это количественный фактор;
- другие факторы качественного характера: увеличение ассортимента, повышение качества, проведение рекламной компании, участие в выставках и конкурсах и т.д.

Во-вторых, нужно оценить, какие именно факторы действуют на конкретном предприятии. Для этого необходимо привлечь экспертов-сотрудников с предприятия, желательно с верхних уровней управления, так как они обладают большей информацией и смогут дать более точную оценку. Таким образом, проводится поисковая экспертиза. Следующим этапом будет обоснование значимости факторов на рассматриваемом предприятии, которые будут выступать в качестве норматива. Норматив пересматривается раз в год.

Для оценки значимости отобранных факторов необходимо привлечь топ-менеджмент предприятия. Экспертам предприятия необходимо оценить отобранные факторы. Значимость каждого фактора предполагается оценивать в

пределах от 1 до 10. Если фактор наиболее значим для конкретного предприятия, то эксперт оценивает его в 10 баллов, если этот фактор практически неважен, то в 1 бал. Т.е руководству предприятия необходимо для определения значимости факторов заполнить анкету, представленную в таблице 2.9.

**Таблица 2.9 – Анкета для оценки значимости факторов**

Факторы	Оценка
Фактор А	
Фактор Б	
Фактор В	
Фактор Г	
Фактор Д	
И т.д.	

Для удобства подсчета значимости факторов рекомендуется все анкеты собрать в одну таблицу 2.10.

Подсчитывать значимость факторов нужно следующим образом:

1. Находится средняя оценка по каждому из факторов.
2. Находится сумма средних оценок.
3. Определяется значимость каждого фактора путем деления средней оценки определенного фактора на сумму средних оценок.
4. Определяют согласованность мнений экспертов по каждому фактору путем нахождения коэффициента вариации, он должен быть в пределах от 0 до 0,33 и оценивают согласованность мнений экспертов по совокупности факторов с помощью коэффициента Красильникова:

$$W(k) = 1 - (4S(v)/n(k-1)^2), \quad (2)$$

где  $n$  – объем выборки или количество объектов;

$k$  – число качественных уровней;

$S(v)$  – сумма вариации качественных оценок;

$m$  – количество признаков (явно в формуле не присутствует, но входит в  $S(v)$ ) [62].

**Таблица 2.10 – Критерии оценки согласованности при расчете коэффициента Красильникова**

Значение W	Менее 0,75	0,76 – 0,85	0,86 – 0,95	0,96 и более
Классификация	Слабая (отсутствие) согласованности	Средняя степень согласованности	Выше средней	Сильная степень согласованности

**Таблица 2.11 – Определение значимости факторов**

Фактор	Эксперты							Средний балл	Значимость фактоов	Кэф-т вариации
	1	2	3	4	5	6	и т.д.			
А										
Б										
В										
Г										
и .т.д.										
Итого										

Завершается разработка нормативной базы обоснованием формулы расчета прогнозируемого значения изменения объема продаж ( $\Delta V_{\text{продаж}}$ ):

$$\Delta V_{\text{продаж}} = \sum \Delta \text{ фактора}_i * \text{ значимость фактора}_i \quad (3)$$

где  $i$  – индекс фактора;

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

Далее осуществляется собственно прогнозирование влияния изменения каждого фактора на изменение объема продаж. Предполагается, что влияние может быть как в положительную, так и отрицательную сторону, так и равно нулю.

Нами предполагается рассматривать все факторы как качественные, так как для большинства из отобранных факторов трудно найти числовые значения. Для оценки качественных факторов необходимо привлекать оценщиков с предприятия. Ими выступают респонденты, которые определяли значимость факторов.

Каждый оценщик выражает свое мнение, насколько изменится объем продаж в процентах, прогнозируя наиболее вероятный вариант рассматриваемого фактора, т.е. респондент заполняет следующую форму (таблица 2.12).

**Таблица 2.12 – Форма для оценщика-эксперта по определению прогноза изменения объема продаж из-за влияния конкретного фактора**

Факторы	Изменение объема продаж на следующий год, исходя из прогнозного значения фактора, %
Фактор А	
Фактор Б	
Фактор В	
И т.д.	

Затем определяется среднее значение мнений оценщиков-экспертов по каждому фактору. Все данные сводятся в одну таблицу (таблица 2.13).

Далее осуществляется расчет прогнозного значения динамики объема продаж по совокупности действующих на него факторов по формуле (3).

**Таблица 2.13 – Определение среднего изменения объема продаж по факторам**

Фактор	Эксперты-оценщики							Среднее значение
	1	2	3	4	5	6	и т.д.	
А								
Б								
В								
Г								
и т.д.								
Итого								

Таким образом, мы определяем наиболее вероятный сценарий. После указанных этапов необходимо проводить периодический мониторинг отобранных факторов и объема продаж предприятия.

Важным вопросом является, а кто же его будет выполнять на конкретном предприятии? Если предприятие малое и численность административно-управленческого персонала не велика, то предлагается вменить эти функции существующему менеджеру; если предприятие большое, то целесообразно ввести должность аналитика. Указанная штатная единица должна отслеживать изменение факторов, влияющих на объем продаж, и при их критическом изменении необходимо заново спрогнозировать сценарий.

Кроме этого, в рамках методики предлагается периодическое проведение SWOT-анализа, GAP-анализа и других маркетинговых исследований, что тоже стоит рассматривать как мониторинг.

Данная методика с точки зрения автора является оптимальным набором действия предприятия, которое функционирует в современной рыночной среде.

Важным вопросом является периодичность проведения указанных мероприятий. Разработку сценариев и обоснование нормативной базы необходимо проводить раз в год. Собственно прогноз и мониторинг рекомендуется проводить раз в квартал, а так же при существенном изменении вышеописанных факторов, которые были выявлены в результате мониторинга. Реализация прогнозного сценария должна отслеживаться постоянно.

В рамках методики мы предполагаем разработку трех сценариев, но можно разрабатывать и пять и семь и т.д., т.е. сценарии, в которых подразумевается изменение объема продаж, можно градировать. Но почему мы остановились на трех сценариях? Мы предполагаем, что если и устраивать такую градацию, то мероприятия под увеличение или уменьшение объема продаж будут практически одинаковые вне зависимости от степени изменения объема продаж.

Данная методика позволяет быть готовым к самым различным ситуациям. Используя данную методику на своем предприятии, вы наносите упреждающий удар по возможным изменениям, вы не тратите время для разработки плана действий, когда изменение наступило, тем самым экономя драгоценное время (что особо актуально в условиях, когда изменение носит отрицательный характер и представляет угрозу для предприятия). Именно поэтому для методики выбрано сценарное прогнозирование, так как оно позволяет разрабатывает как и оптимистические, так и пессимистические прогнозы, в прогнозах используются и качественные, и количественные методы.

**Формирование «банка» мероприятий по развитию эволюционно-интегрированной организации».**

Сопоставив результаты исследования по методике оценки необходимости внедрения эволюционно-интегрированной организации и по методике оценки фактического соответствия организации принципам ЭИО, мы выходим на то, что необходимо рекомендовать рассматриваемому предприятию определенный комплекс мероприятий. Если фактическая стадия развития и необходимая совпадают, то отсюда следует, что у рассматриваемого предприятия все отлично, ему не нужны существенные перемены. Но это утверждение ошибочно. Во-первых, такое «отлично» надо поддерживать на должном уровне, во-вторых, фактическая стадия развития может быть не самой «развитой», и здесь возникает вопрос: зачем останавливаться на достигнутом? Нами ведь предлагается внедрять ЭИО постепенно, так как внедрение данной формы совмещено с издержками, как материальными, но что еще более важно – временными. К тому же более развитая стадия ЭИО делает предприятие более эффективным и конкурентоспособным.

Так же может сложиться, что проведя оценку предприятия, выяснится, что фактическая стадия ниже необходимой. Тогда доведение до нужной стадии крайне необходимо. Для этого нами разработан «банк» мероприятий, который представлен в таблице 2.14. и дифференцирован по стадиям развития и принципам эволюционно-интегрированной организации.

**Таблица 2.14. «Банк» мероприятий по развитию ЭИО**

Принципы ЭИО	Стадии развития организации		
	Формирующаяся	Развивающаяся	Развитая
1	2	3	4
Самоорганизация	Подбор персонала, который разделяет цели, задачи, миссию организации. Мотивация персонала факторами по теории Герцберга	Делегирование управленческих функций и ответственности на нижестоящие уровни управления	Создание «ящика предложений», привлечение опытных сотрудников к процессу принятия решений, поощрение сотрудников, чьи предложения имеют практическое применение, формирование самоорганизующихся команд



1	2	3	4
Разнообразие	Для создания разнообразия не следует стремиться к единодушию, поэтому на работу следует принимать людей с разными взглядами, увлечениями, мировоззрением	Создание команды (желательно, функционирующей по принципу самоорганизации) для диверсификации и дифференциации продукции, генерации предложений и идей по улучшению деятельности	Продвижение лучших продуктов
Обучение и адаптация	Обучение сотрудников на курсах, тренингах и т.д.	Создание банка знаний, который сотрудники используют в процессе работы	Обучение сотрудников на месте: наставничество, групповое обучение
Быстрое реагирование	Нет	Нет	Введение в штат должности аналитика, который будет отслеживать действия конкурентов, изменение рынка, его конъюнктуры, изменение вкусов и предпочтений клиентов, налаживать обратную связь и формировать предложения, внедрять методику быстрого реагирования

Из таблицы видно что, на формирующейся стадии основное внимание должно уделяться работе с персоналом (точнее, подбор необходимого персонала). На развивающейся стадии принципы насаждаются «сверху», а при развитой – коллектив сам реализует принципы ЭИО.

Но в таблице представлены общие рекомендации для любого предприятия. Руководству компании определено будет интересней получить более конкретные наборы инструментов, исходя из особенностей рассматриваемой организации. Это не так уж и сложно сделать. Для этого необходимо воспользоваться следующим алгоритмом:

1. Определить степень развития каждого утверждения в анкете, представленной в п. 2.1.2. Для этого необходимо:

- подсчитать количество «положительных», «нейтральных» и «отрицательных» ответов всех респондентов на конкретное утверждение;
- «положительному» ответу присваивается два балла, «нейтральному» - один, «отрицательному» - ноль (графу 2 умножаем на 2 балла, графу 3 – на 1 балл, графу 4 – на 0);
- находится сумма баллов по каждому утверждению;
- определяется степень развития утверждения в % путем деления полученной суммы на максимально возможную сумму баллов и умножения на 100%.

**Таблица 2.15 – Оценка стадии развития принципов ЭИО (в разрезе вопросов анкеты)**

№ вопроса	Ответы			Сумма баллов	% от максимальной суммы
	+	=	-		
1	2	3	4	5	6
1					
2					
3					
4					
и т.д.					
28					

2. Воспользоваться «банком» конкретных мероприятий, представленном в таблице 2.16 если процент от максимальной суммы баллов на конкретное утверждение меньше или равен 50%.

**Таблица 2.16 – «Банк» конкретных мероприятий по развитию принципов ЭИО (в разрезе вопросов анкеты)**

Принцип	№ вопроса	Мероприятие
1	2	3
Самоорганизация	1	Поощрять сотрудников, которые участвуют в группах по решению проблем.
	5	Использовать самонаправляемые* команды для работы над проектами.
	9	Привлекать компетентных сотрудников к процессу принятия управленческого решения. Создание «ящиков» предложений, которые периодически рассматриваются при принятии управленческого решения.
	13	Включать в кадровый резерв неформальных лидеров.
	17	Довести до сведения всех сотрудников организационную культуру, цели и стратегию фирмы

1	2	3
	21	Разработать систему мотивации, поощряющей инициативных работников.
	25	Расширить сферу делегирования полномочий на всех уровнях управления.
Разнообразие	2/6	Разработать организационную культуру, которая поощряет обсуждение рабочих вопросов.
	10	Постоянно диверсифицировать и дифференцировать продукцию предприятия.
	14	Разработать программу по развитию кадров предприятия, в том числе предусмотреть в ней ротацию персонала.
	18	Внедрить программу по постоянному улучшению качества продукции. Уделять внимание инновациям в отрасли.
	22	Из всей продукции предприятия продвигать ту, которая занимает значительный объем продаж. Вид продукции, который «плохо продается», заменять на новый.
	26	Формировать кадровый резерв и программу работы с ним. Формировать коллектив из разносторонних сотрудников, с различными увлечениями, чертами характера и внутренними характеристиками.
Быстрое реагирование	3	Применение методики сценарного прогнозирования (совместно с методикой мониторинга) для ускорения быстрого реагирования на изменения внешней среды.
	7	Обустройство «обратной связи» с клиентом. Ее постоянный анализ. Изучение потребностей рынка.
	11	Отказ от разработки долгосрочных планов. Организации необходим лишь вектор развития.
	15	Проводить исследования рынка и повышать гласность и оперативность доведения результатов исследования рынка продукции до работников предприятия
	19	Внедрить сетевое он-лайн взаимодействие между работниками предприятия.
	23	Уточнять и конкретизировать краткосрочные цели предприятия, исходя из мониторинга и исследования рынка.
	27	Внимательно отслеживать действия конкурентов.
Обучение	4	Разработать перспективный и оперативный план повышения квалификации управленческого персонала.
	8	Исследовать предпочтения потенциальных потребителей.
	12	Руководителям подразделений систематически совместно разбирать внутри подразделения возникающие ошибки для их предотвращения в будущем.
	16	Руководителям подразделений ввести в практику работы доведение результатов обучения сотрудника подразделения до всех коллег.
	20	Руководителю подразделения рассматривать повышение квалификации сотрудника как предпосылку для привлечения его к участию в новых проектах.

1	2	3
	24	Включить в план повышения квалификации участие управленческого персонала в наиболее значимых групповых проектах.
	28	Создать информационную базу по компетенциям сотрудников. Формировать банк знаний

\* Самонаправляемые команды – группа коллег, руководитель которой назначается руководством, а ее члены формируются на неформальной основе с учетом профессиональных и личностных качеств.

Проведя исследование по методике оценки готовности персонала к принятию стратегии эволюционно-интегрированной организации, мы сможем увидеть «настроение» коллектива на предлагаемые изменения. Следует напомнить, что в процессе использования указанной методики строится матрица «могу/хочу» для каждого сотрудника, так как методика направлена не только на оценку мотивационной стороны вопроса, но и на оценку потенциала сотрудников, которые будут участвовать в изменении. Если сотрудник «не хочет», то его можно мотивировать различными инструментами. А что делать, если сотрудник «не может»? Это означает, что у него не хватает навыков для реализации определенного принципа ЭИО. Значит, его надо обучить. Но как? Как обучить принципу самоорганизации, разнообразию и тем более как обучать человека обучаться (стоит еще раз заметить, что принцип быстрое реагирование реализуется не через персонал, а через структуру предприятия)? Все эти принципы подразумевают набор внутренних характеристик человека, таких как: творческий склад ума, усидчивость, инициативность и прочее. Значит нам необходимо отобрать и оценить данные характеристики:

- самоорганизация: инициативность, дисциплинированность, коммуникабельность, активность, организаторские способности, предприимчивость, способность к командной работе;

- разнообразие: творческий склад ума, коммуникабельность, гибкость мышления, креативность, способность к командной работе, широкий кругозор;

- обучение: работоспособность, восприимчивость, настойчивость, нацеленность на результат;

Помимо этого, нами разработан комплекс предложений, которые способствуют реализации изменений.

1. Разработать систему мотивации через мотивационные факторы по теории Герцберга (ответственность, интерес к работе, признание результатов труда, возможности для карьерного и профессионального роста).

2. Желательно принимать на работу сотрудников, которые работали в нескольких разноплановых компаниях.

3. Внедрение групповых методов обучения

4. Разработать систему аттестации персонала, в которую включить оценку предложенных характеристик персонала по принципам «живой организации».

### **Разработка методики оценки эффективности от внедрения принципов эволюционно-интегрированной организации на предприятии**

Внедрение принципов эволюционно-интегрированной организации может рассматриваться как управленческое воздействие. Такое воздействие должно быть оценено. Критерием оценки в экономике являются понятия эффекта и эффективности. Так как большинство принципов ЭИО реализуются через персонал, то нами предлагается оценивать эффективность через оценку приращения человеческого капитала, как одного из элементов рыночной стоимости предприятия – важнейшего показателя, характеризующего деятельность предприятия.

Как известно, рыночная стоимость предприятия и стоимость балансовая (стоимость чистых активов предприятия или стоимость активов и обязательств) – не всегда тождественные понятия. Разница между балансовой и рыночной стоимостью предприятия учитывает составляющие нематериальных активов, которые не находят отражения в балансе предприятия. Известный ученый в области управления Б.З. Мильнер к нематериальным активам отнес следующие

составляющие: рыночные активы, интеллектуальную собственность, человеческий и инфраструктурный капиталы [78,80]. К рыночным активам в экономической литературе относят группу нематериальных активов, которая связана с рыночными операциями. Ими могут выступать: марки товаров, корпоративные марки, портфели заказов, каналы распределения, покупательская приверженность к фирме, франшизные и лицензионные соглашения и др. Интеллектуальный капитал представляет из себя собственность предприятия, состоящую из результатов умственного труда: патенты, авторские права, ноу-хау, товарные знаки. Инфраструктурный капитал – составляющие деятельности организации: методы управления, корпоративная культура, управленческий процесс. Человеческий капитал – это накопленные человеком образование и квалификация персонала, его знания и умения, здоровье, творческая и мотивационная составляющая. Инфраструктурный капитал отражает элементы среды функционирования управления – корпоративную культуру, сетевые взаимодействия и другие. Подробно структура нематериальных активов представлена в таблице 2.17.

Исходя из понятия вышесказанного, стоимость предприятия будет определяться по формуле (4):

$$P=Q+C \quad (4)$$

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

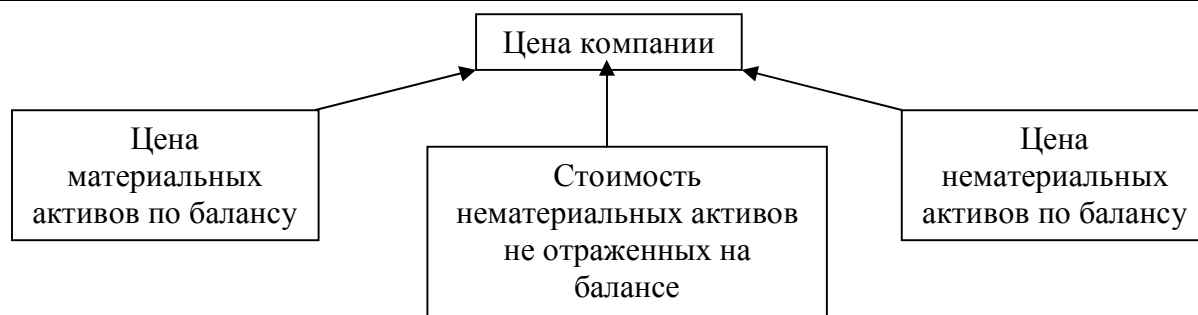
$Q$  – часть нематериальных активов, не учитываемых на балансе предприятия.

Таким образом, схематично стоимость предприятия можно изобразить на рис. 2.7. К материальным активам относится группа активов, имеющих материальную форму. Данные активы включают в себя машины, оборудование, здания, сооружения, запасы и прочие. К нематериальным активам по балансу следует отнести рыночные активы и интеллектуальную собственность (см. табл. 2.17). Таким образом, нематериальные активы не отраженные на балансе

включает в себя оставшиеся две составляющие – человеческий и инфраструктурный капитал.

**Таблица 2.17 – Состав нематериальных активов [8]**

Элементы нематериальных активов	Составляющие компоненты
<b>Рыночные активы</b>	Марка обслуживания, марка товара, корпоративные марки, покупательская привлекательность торговой марки фирмы, корпоративное имя, портфели заказов, механизмы распределения, деловое сотрудничество, франшизные соглашения, лицензионные соглашения
<b>Интеллектуальная собственность</b>	Авторские права, патенты, программное обеспечение, права на дизайн, производственные секреты, ноу-хау, товарные знаки, знаки обслуживания
<b>Человеческий капитал</b>	Образование, профессиональные классификации, связанные с работой знания и умения
<b>Инфраструктурный капитал</b>	Корпоративная культура, управленческие процессы, информационные технологии, сетевые системы связи, отношения с финансовыми кругами, требуемые стандарты



**Рис. 2.7 – Составляющие стоимости предприятия**

Обратим внимание на такую составляющую нематериальных активов как человеческий капитал. Так как реализация ЭИО происходит через ее принципы, а большинство принципов реализуются через персонал, затрагивая его качественные характеристики, то именно составляющая нематериальных активов как человеческий капитал представляет наибольший интерес с точки зрения оценки эффективности развития на предприятии рассматриваемой адаптивной формы управления.

Формирование и развитие на предприятии ЭИО отразится на изменении величины человеческого капитала, а как следствие – и на стоимости предприятия. Эти изменения произойдут за счет реализации принципов: самоорганизации, разнообразия и обучения. Обучение направлено на приращение знаний персонала предприятия, что способствует увеличению человеческого капитала. Принцип самоорганизации задействует творческий потенциал персонала, его инициативу, который также является частью человеческого капитала. Разнообразие предполагает создание многообразия во всем, начиная от персонала и заканчивая продуктовой линейкой предприятия. Под многообразием персонала понимается создание коллектива из людей с разными взглядами, интересами, идеями, которые должны между собой взаимодействовать, пополняя неявные знания друг друга. На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что внедрение или развитие на предприятии принципов ЭИО отразится на человеческом капитале предприятия.

Рассмотрим подробнее составляющие человеческого капитала. В экономической литературе отсутствует единое мнение о составе человеческого капитала. С.А. Дятлов человеческий капитал определил как «сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют росту производительности труда и производства, и тем самым влияют на рост доходов» [37]. Г. Беккер в состав человеческого капитала включил запас знаний, способностей, мотивации и навыков. И.В. Ильинский под человеческим капиталом понимал образование, здоровье и общую культуру. Так же в экономической литературе есть мнение включить в состав человеческого капитала предпринимательские способности [12,86].

На наш взгляд, человеческий капитал – это динамическое понятие, но в его составе обязательно присутствуют такие компоненты как знания и навыки, мотивация, способности, здоровье. На основании вышеизложенного и метода



ПАТТЕРН нами было составлено дерево целей «повышение эффективности управления за счет изменения структуры составляющих стоимости предприятия» (рис. 2.8).



**Рис. 2.8 – Декомпозиция целей «увеличение рыночной стоимости предприятия при использовании эволюционно-интегрированной организации»**

Как уже было сказано, три из четырех принципов «живой организации» реализуются через персонал. Внедрение и развитие этих принципов окажет влияние на составляющие человеческого капитала. Проанализируем влияние принципов ЭИО на человеческий капитал предприятия (таблица 2.18).

**Таблица 2.18 – Влияние принципов ЭИО на составляющие человеческого капитала**

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

За счет внедрения принципов ЭИО возрастут следующие составляющие человеческого капитала: знания и навыки, творческие способности и инициатива, мотивация. Как видно из таблицы, воздействие идет по шести из 12 возможных вариантов, если происходит внедрение и развитие всех принципов ЭИО, реализуемых через персонал. Отсюда коэффициент влияния внедрения принципов «живой организации» на человеческий капитал ( $W_{\text{ЭИО}}$ ) будет определяться по формуле (5):

$$W_{\text{ЭИО}} = a/12 \quad (5)$$

где  $a$  – количество вариантов влияния принципов «живой организации» на человеческий капитал.

Исходя из формулы (5) и таблицы 2.18, максимальное влияние внедрения принципов эволюционно-интегрированной организации на изменение человеческого капитала необходимо учитывать с коэффициентом 6/12. Индивидуальные особенности предприятий найдут отражение при оценке степени развитости самих принципов ЭИО.

В п. 2.1. предложена методика, которая позволяет определить проявление принципов эволюционно-интегрированной организации на начальном этапе, то есть до внедрения предложенных мероприятий. Там же обоснована шкала развития принципов, в соответствии с которой максимальное развитие составляет 75-100%. Изменение степени развития принципов ЭИО можно определить путем сравнения степени развития принципов на начальном этапе внедрения ЭИО и предположения о том, что мероприятия, которые предлагаются конкретному предприятию, доведут принципы ЭИО до развитой стадии. Минимальным значением данной стадии является показатель в 75%. Все результаты сводятся в таблицу 2.19.

Из таблицы 2.19 будет видно, какие принципы развиваются, что будет способствовать определению индивидуального для предприятия значения коэффициента влияния внедрения принципов развития на человеческий капитал ( $W_{\text{ЭИО}}$ ), а так же можно будет определить средний темп прироста степени развития принципов. Так, если фактическая стадия развития принципов

по какому-либо из них приближена к оптимальной (75% и более), то это означает, что данный вариант влияния принципа исчерпан, что должно снизить значение (а) в формуле (5).

**Таблица 2.19 – Оценка прогресса в развитии принципов ЭИО на конкретном предприятии**

Принципы	Оценка проявления принципов на начальном этапе, %	Фактическая стадия развития принципов	Развитие принципов после внедрения мероприятий ЭИО, %	Темп прироста степени развития принципов, %
Самоорганизация			75-100	
Разнообразие			75-100	
Обучение			75-100	
Средний темп прироста				Тпр

Вернемся к стоимостной оценке эффективности предлагаемых мероприятий. Для определения приращения стоимости человеческого капитала за счет эволюционно-интегрированной организации в соответствии с методом ПАТТЕРН необходимо найти его весомость (см. рис. 2.5). Для того, чтобы определить весомость человеческого капитала (Wчк) в составе нематериальных активов не отраженных на балансе, необходимо использовать экспертные оценки. Экспертов целесообразно привлекать из числа управленческого персонала предприятия, которые хорошо знают ситуацию. Каждому эксперту предлагается оценить весомость рассматриваемой категорий по таблице 2.20.

**Таблица 2.20 – Экспертный лист оценки весомости составляющих нематериальных активов не отраженных на балансе предприятия**

Составляющие	Весомость
Человеческий капитал: образование, профессиональные классификации, связанные с работой знания и умения	
Инфраструктурный капитал: корпоративная культура, управленческие процессы, информационные технологии, сетевые системы связи, отношения с финансовыми кругами, требуемые стандарты	
Итого	1,0

Таким образом, стоимость человеческого капитала ( $P_{чк}$ ) будет определяться по формуле(6):

$$P_{чк} = Q W_{чк} \quad (6)$$

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

Поскольку величину нематериальных активов не отраженных на балансе прямым расчетом определить довольно сложно, рассмотрим вывод показателя через рыночную стоимость предприятия. Из формулы (4) имеем:

$$P = Q + C \rightarrow Q = P - C \quad (7)$$

Введем в формулы коэффициент Тобина ( $q$ ), который показывает долю нематериальных активов, не отраженных в балансе, в стоимости компании. Коэффициент Тобина больше единицы, если рыночная стоимость предприятия больше стоимости его активов и обязательств.

$$q = \frac{P}{C} \quad (8)$$

где  $P$  – рыночная стоимость предприятия;

$C$  – стоимость активов с учетом обязательств предприятия.

Из формулы (8) имеем формулу (9):

$$q = \frac{P}{C} \rightarrow C = \frac{P}{q} \quad (9)$$

В формулу (6) подставляем значение нематериальных активов не отраженных на балансе из формулы (7), в которой вместо стоимости активов подставляем формулу (9). Таким образом, получаем формулу стоимости человеческого капитала (10).

$$P_{чк} = \left( P - \frac{P}{q} \right) * W_{чк} \quad (10)$$

Из вышесказанного следует, что внедрение принципов эволюционно-интегрированной организации проводит к приросту человеческого капитала, который определяется с учетом коэффициента влияния принципов ЭИО на человеческий капитал ( $W_{эио}$ ) и темпов прироста самих принципов ( $T_{пр}$ ).

Таким образом, прирост стоимости человеческого капитала ( $\Delta P_{чк}$ ) будет определяться по формуле (11):

$$\Delta P_{чк} = \left( P - \frac{P}{q} \right) W_{чк} W_{эио} T_{пр\ принципов} \quad (11)$$

Оценив, таким образом, прирост стоимости человеческого капитала, мы можем говорить об эффективности внедрения принципов ЭИО на промышленных предприятиях.

Для перехода к относительным единицам определения эффективности эволюционно-интегрированной организации осуществим ряд преобразований формулы (11). Определим темпы прироста рыночной стоимости предприятия ( $\Delta T_{pc}$ ), который произошел за счет приращения человеческого капитала, по формуле (12):

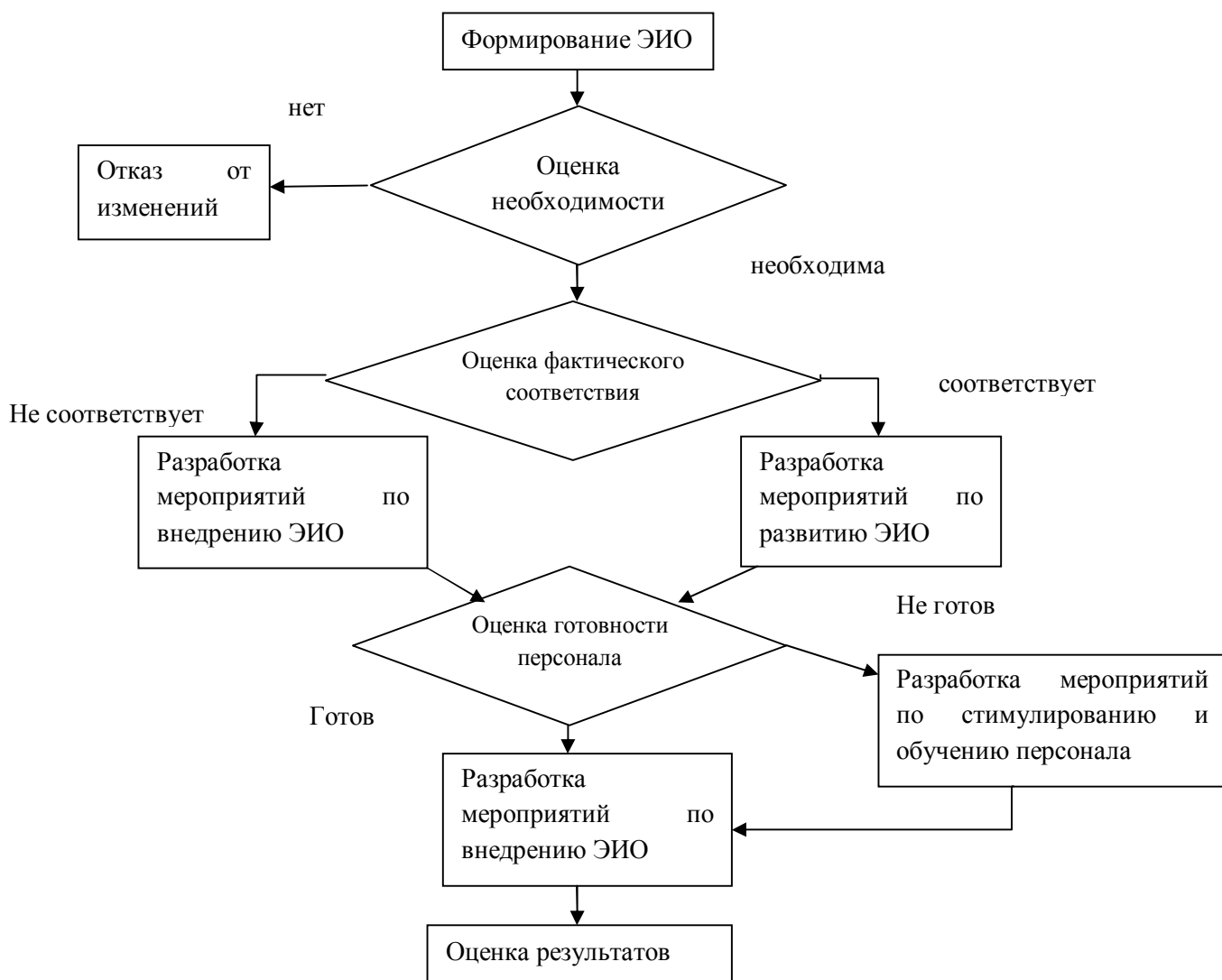
$$\Delta T_{pc} = \frac{\Delta P_{чк}}{P} 100 \quad (12)$$

Подставив формулу (11) в формулу (12), после математических преобразований имеем формулу (13):

$$\Delta T_{pc} = \left( \frac{q-1}{q} \right) W_{чк} W_{эио} T_{пр\ принципов} \quad (13)$$

Знание приращения рыночной стоимости предприятия за счет внедрения ЭИО, исчисленное по формуле (13), позволяет предприятию прогнозировать эффективность использования этой адаптивной формы.

Алгоритм работы менеджмента предприятия, изложенный в этом параграфе по внедрению и развитию эволюционно-интегрированной организации, представлен на рисунке 2.9.



**Рис. 2.9 – Алгоритм формирования и развития ЭИО**

### **2.3. Организационные аспекты по внедрению эволюционно-интегрированной организации**

В рамках предыдущих глав было рассказано, что представляет собой эволюционно-интегрированная организация, какими принципами руководствуется в своей деятельности, какие этапы развития проходит, были приведены примеры отечественных и западных компаний, которые отчасти схожи с данной организационно-управленческой формой. Затем были обоснованы методические разработки по процессу внедрения ЭИО. Даны

«банки» мероприятий и рекомендации по данному процессу. Остается рассмотреть заключительный вопрос – вопрос организации всего этого инновационного процесса.

Авторам исследования видится, что инициатива процесса внедрения рассматриваемой адаптивной формы должна идти сверху от топ-менеджмента предприятия, а возможно – и от собственников предприятия. Последним наиболее интересно и выгодно внедрять данную форму, так как она, как уже говорилось, способствует повышению ряда качественных характеристик деятельности предприятия таких как: конкурентоспособность, эффективность, адаптивность и прочее. Данная эффективность подтверждена практикой использования данной формы успешными предприятиями в различных секторах экономики.

Изменению, прежде всего, должна подвергнуться организационная культура предприятия. Она не должна быть консервативной, она должна быть гибкой к нововведениям. Ее надо перерабатывать таким образом, чтобы она поощряла ряд моментов, которые предусматривает эволюционно-интегрированная организация. Это такие моменты как: инициативность работников, их энтузиазм, разносторонность коллектива, применение групповых методов обучения и другие элементы.

Кроме того, должна быть продумана система мотивации персонала. Как у любого изменения, у внедрения рассматриваемой формы есть противники и сторонники. Большое внимание следует уделять работе именно с противниками, так как простая замена их на новых сотрудников – весьма низкоэффективная мера. Это может спровоцировать нарушение нормального климата внутри коллектива, привести к разрушению определенных горизонтальных и вертикальных связей, к утрате накопившегося неформализованного знания, носителем которого является каждый сотрудник предприятия. К тому же система мотивации должна поощрять работников, которые активно участвуют в переменах, инициативных и с энтузиазмом

подходящих к работе. Но все должно быть в меру, так как не всякая инициатива имеет свое практическое применение, а некоторые – весьма неэффективны.

Помимо вышесказанного необходимо продумать, кто будет заниматься блоком, касающимся быстрого реагирования. В рамках этого блока надо реализовывать методику быстрого реагирования, налаживать обратную связь с потребителем, анализировать ее, проводить регулярные маркетинговые исследования и мероприятия. В рамках небольшого предприятия, возможно, неэффективно вводить штатную единицу, которая будет заниматься данными вопросами, разумнее эти функции распределить среди своих сотрудников, а часть, возможно, передать на аутсорсинг. Если предприятие достаточных размеров, то лучше ввести в штат должность аналитика, который будет заниматься указанными вопросами.

Поскольку три из четырех принципов реализуются через персонал, то значительная нагрузка в преобразовании предприятия в эволюционно-интегрированное ложится на структурное подразделение предприятия, которое занимается кадровыми вопросами. Напомним эти принципы – это самоорганизация, разнообразие, обучение. Кадровики будут на конкретном предприятии реализовывать разработанные в рамках этой работы методики. Именно сотрудники кадрового подразделения должны будут разрабатывать систему мотивации, систему аттестации персонала, внедрять изменения в организационную культуру предприятия. На их плечи ляжет реализация «банка» мероприятий, исходя из проведенных методик. Схема процесса внедрения и развития ЭИО представлена на рисунке 2.10.

Как видно из рисунка, начинать процесс внедрения адаптивной формы управления предприятием должны или собственники предприятия, или руководители организации. Затем идет оценка необходимости изменения стратегии развития предприятия, которая осуществляется функциональным подразделением, к задачам которого относится стратегическое управление.

Очень большая работа в рамках внедрения рассматриваемой адаптивной формы на конкретном предприятии реализуется через один из наиболее важных



ресурсов любой компании как кадры и через службу управления персоналом. Хотелось бы обратить внимание на работу именно с персоналом предприятия.

Работа с персоналом предприятия начинается с оценки его готовности к принятию предлагаемой в рамках данного исследования стратегии. В рамках данного процесса оценивается компетенция и мотивация персонала в целом. Хотя анкеты и индивидуальны, но они анонимны. Это сделано для того, чтобы к «несогласным» не были применены какие-либо негативные меры. Затем по результатам исследования разрабатывается комплекс мероприятий, направленных на повышение компетенции персонала и на его мотивацию. В рамках данных процессов необходимо разработать систему мотивации и аттестации персонала.

Организационный процесс внедрения эволюционно-интегрированной организации заканчивается введением в штатное расписание должности аналитика, задачами которого являются все действия в направлениях реализации мероприятий по быстрому реагированию предприятия на изменения внешней среды.

Таким образом, дополнение методического обеспечения организационным усиливает практическую значимость исследования.



**Рис.2.10 – Процесс внедрения и развития эволюционно-интегрированной организации**

### **Глава 3. Апробация методического комплекса по формированию и развитию эволюционно-интегрированной организации**

Апробация комплекса методик по формированию и развитию эволюционно-интегрированной организации прошла на ряде промышленных предприятий. Одно занимается металлообработкой, другое – производством одежды, третье изготавливает головные уборы, одежду и аксессуары. Все предприятия находятся в городе Костроме.

Предприятие легкой промышленности специализируется на производстве детской одежды, развивая три своих собственных бренда. Данное предприятие – крупное и насчитывает более 900 человек в штате. Предприятие имеет широкую розничную сеть, расширяя ее, в том числе и за счет франчайзинга. Фирменные магазины представлены во многих городах России, начиная с Санкт-Петербурга и до Петропавловска-Камчатского. Кроме этого, фирменные магазины представлены и в соседних странах СНГ, таких как Беларусь и Казахстан.

Второе предприятие существует на рынке более 15 лет. Относится к субъектам малого предпринимательства. Данное промышленное предприятие имеет фирменный магазин в городе Костроме. Предприятие занимается изготовлением головных уборов, одежды и аксессуаров из льна.

Предприятие металлообрабатывающей промышленности начало свою деятельность в 2000 году, купив в собственность часть корпуса бывшего Костромского электромеханического завода. Предприятие занимает достойное место в группе производственных предприятий малого бизнеса и специализируется на механообработке металлов, выпуске запчастей, комплектующих изделий для автомобильной и газовой промышленности, приборостроения, авиапромышленности, товаров народного потребления, а также оснастки и металлоконструкций небольших габаритов. Предприятие выпускает изделия, доступные для потребителей в России и за рубежом. С помощью импортного оборудования, совершенствования технологий и

постоянного контроля качества на всех этапах производства обеспечивают высокую надежность продукции.

Производственное предприятие работает в области изготовления деталей методом механической обработки металла со снятием стружки. Специализация - токарные и фрезерные работы. Имеющиеся в наличии токарные обрабатывающие центры с ЧПУ импортного производства позволяют изготавливать детали с повышенными и высокими требованиями к геометрии и шероховатости поверхности. Производственная мощность основного технологического оборудования – 6500 станко-часов в месяц. На предприятии внедрена система менеджмента качества.

### **3.1. Апробация комплекса методик по формированию эволюционно-интегрированной организации**

Апробация комплекса методик по формированию эволюционно-интегрированной организации была проведена на промышленных предприятиях, занимающихся изготовлением детской одежды и металлообработкой.

#### **Апробация методики по оценке необходимости внедрения эволюционно-интегрированной организации**

##### **Апробация методики на промышленном предприятии, изготавливающем детскую одежду.**

Оценка необходимости формирования эволюционно-интегрированной организации основывается на оценке восьми отобранных в исследовании факторов внешней и внутренней среды изучаемой организации (параграф 2.1). Для оценки факторов руководству предприятия была представлена специально разработанная форма. Ниже приведены результаты экспертной оценки (табл. 3.1.).

**Оценка типа производства.** Предприятие характеризуется серийным типом производства. Так как предприятие специализируется на производстве одежды, то логично, что оно производит ее определенными партиями. Времена Генри Форда прошли, сейчас редкое промышленное предприятие может быть успешно, когда использует массовый тип производства. Единичное производство более характерно для небольших компаний.

**Оценка характера выпускаемой продукции.** Как и большинство промышленных предприятий, исследуемая компания характеризуется выпуском трудоемкой и материалоемкой продукцией.

**Оценка структуры предприятия** была произведена путем анализа фактической структуры. Было выявлено, что предприятие придерживается адаптивной формы (процессного управления).

**Оценка стратегии предприятия.** Компания придерживается стратегии концентрированного роста, а точнее – развитие продукта.

**Оценка степени стабильности внешней среды организации.** Стабильность внешней среды определена на основе экспертной оценки. Экспертами выступали руководители высшего звена предприятия, которые сравнивали свое предприятие с учетом его отраслевой принадлежности с предприятиями других отраслей, имеющими высокую, среднюю и низкую стабильность внешней среды. Руководители оценили стабильность внешней среды своего предприятия как низкую.

**Оценка стабильности работы с поставщиками.** Степень стабильности определялась на основе экспертного мнения руководства предприятия, которое сравнивало свое предприятие с учетом его отраслевой принадлежности с предприятиями других отраслей, имеющими высокую, среднюю и низкую стабильность работы с поставщиками. Было выявлено, что для предприятия характерна средняя стабильность работы с поставщиками.

**Оценка типа рынка** была произведена на основе экспертного мнения руководства предприятия, таким образом, было выявлено, что предприятие функционирует в условиях рыночной конкуренции на своем рынке.

Степень стабильности работы с потребителями оценивалась на основе экспертных мнений руководителей высшего звена. Было выявлено, что для предприятия характерна средняя стабильность спроса.

Выбор необходимой стадии происходит по предложенной в исследовании модели на основе самого радикального варианта (таблица 3.1).

**Таблица 3.1 – Выбор необходимой стадии развития ЭИО на предприятии по производству детской одежды**

Факторы, определяющие выбор стадии развития ЭИО	Значение фактора	Наличие фактора	ЭИО по стадиям		
			формирующаяся	развивающаяся	развитая
1. Тип производства	Единичное производство				
	Серийное производство	+		+	
	Массовое производство				
2. Характер выпускаемой продукции	Научоемкая				
	Трудоемкая	+	+		
	Материалоемкая	+	+		
	Фондоемкая				
	Энергоемкая				
3. Структура	Традиционная				
	Адаптивная (процессная)	+		+	
4. Стратегия	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				
	Рыночная конкуренция	+			+
8. Стабильность спроса	Высокая				
	Средняя	+			+
	Низкая				

Как видно из данных таблицы, предприятию необходима развитая стадия эволюционно-интегрированной организации. На необходимость формирования именно данной стадии ЭИО указало наличие следующих факторов, таких как:

средняя стабильность спроса и высокая степень конкуренции.

### **Апробация методики оценки необходимости формирования эволюционно-интегрированной организации на промышленном предприятии металлообработки**

Оценка необходимости формирования эволюционно-интегрированной организации проведена по методике, изложенной в п. 2.1.. Диагностика факторов, от которых зависит выбор оптимальной стадии развития ЭИО, проводилась с помощью аналитических и экспертных методов, а также на основе фактических данных.

**Оценка типа производства.** Предприятие характеризуется серийным типом производства. Это объясняется тем, что клиенты данного предприятия – другие юридические лица заказывают у рассматриваемого предприятия партию определенного вида продукции. Также предприятие выпускает неизменные виды продукции партиями для своих постоянных покупателей.

**Оценка характера выпускаемой продукции.** Анализ хозяйственной деятельности предприятия позволяет сделать вывод о том, что предприятие выпускает материалоемкую продукцию, так как материальные затраты составляют наибольшую часть в структуре себестоимости (52,43% в 2011 году).

**Оценка структуры предприятия** была произведена путем анализа фактической структуры. Было выявлено, что предприятие придерживается традиционной формы.

**Оценка стратегии предприятия.** На основе опроса руководства предприятия можно сделать вывод, что для предприятия характерна стратегия конгломеративной диверсификации, в основу которой положено производство новых, технологически не связанных с уже производимыми предприятием продуктами, которые реализуются на новых рынках.

**Оценка степени стабильности внешней среды организации.** Стабильность внешней среды определена на основе экспертной оценки.

Экспертами выступали руководители высшего звена предприятия, которые, сравнивая свое предприятие с учетом его отраслевой принадлежности с предприятиями других отраслей, имеющими высокую, среднюю и низкую стабильность внешней среды. Руководители оценили стабильность внешней среды своего предприятия как среднюю.

**Оценка стабильности работы с поставщиками.** Степень стабильности определялась на основе экспертного мнения руководства предприятия, которое сравнивало свое предприятие с учетом его отраслевой принадлежности с предприятиями других отраслей, имеющими высокую, среднюю и низкую стабильность работы с поставщиками. Было выявлено, что для предприятия характерна высокая стабильность работы с поставщиками.

**Оценка типа рынка** была произведена на основе экспертного мнения руководства предприятия, таким образом, было выявлено, что предприятие функционирует в условиях монополии на своем рынке.

**Степень стабильности работы с потребителями** оценивалась на основе экспертных оценок руководителей высшего звена. Было выявлено, что для предприятия характерна высокая стабильность спроса.

Выбор необходимой стадии происходит на основе самого радикального варианта таблица 3.2.

**Таблица 3.2 – Выбор необходимой стадии развития ЭИО для промышленного предприятия металлообработки**

Факторы, определяющие выбор стадии развития ЭИО	Значение фактора	Наличие фактора	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				



1	2	3	4	5	6
	Энергоемкая				
3. Структура	Традиционная жестко иерархическая	+		+	
	Адаптивная				
4. Стратегия	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				

Как видно из данных таблицы, предприятию необходима развивающаяся стадия эволюционно-интегрированной организации. На необходимость формирования именно развивающейся стадии ЭИО указало наличие следующих факторов, таких как: серийное производство, традиционная структура и стратегия диверсифицированного роста [52,55].

### **Апробация методики по оценке соответствия предприятия принципам эволюционно-интегрированной организации**

Оценка фактического соответствия предприятия принципам эволюционно-интегрированной организации была проведена с помощью методики, представленной в пункте 2.1.2, в основе которой лежит социологическое исследование. Ниже представлены результаты проведения методики **на предприятии легкой промышленности по производству детской одежды.**

Анкетирование проводилось среди 20 сотрудников аппарата управления предприятием. Общая численность управленческого персонала составляет

около 300 человек. По результатам исследования была сформирована сводная таблица, показывающая фактическое наличие каждого принципа, присущего эволюционно-интегрированной организации (табл. 3.3).

**Таблица 3.3 - Сводная таблица оценки фактического соответствия предприятия принципам ЭИО на промышленном предприятии по производству детской одежды**

Респонденты	Степень развития принципов, %				Ср. знач. %
	Самоорганизация	Разнообразие	Быстрое реагирование	Обучение	
1	78,57	71,43	78,57	50,00	69,64
2	78,57	85,71	85,71	78,57	82,14
3	42,86	50,00	64,29	28,57	46,43
4	50,00	57,14	78,57	21,43	51,79
5	71,43	92,86	71,43	35,71	67,86
6	35,71	28,57	28,57	42,86	33,93
7	71,43	71,43	78,57	57,14	69,64
8	71,43	85,71	71,43	71,43	75,00
9	50,00	50,00	50,00	35,71	46,43
10	42,86	50,00	57,14	35,71	46,43
11	71,43	85,71	85,71	71,43	78,57
12	64,29	57,14	71,43	50,00	60,71
13	42,86	64,29	78,57	35,71	55,36
14	35,71	57,14	64,29	57,14	53,57
15	64,29	92,86	100,00	64,29	80,36
16	50,00	57,14	50,00	35,71	48,21
17	78,57	78,57	78,57	71,43	76,79
18	71,43	64,29	85,71	64,29	71,43
19	57,14	78,57	78,57	64,29	69,64
20	50,00	64,29	57,14	21,43	48,21
<b>Среднее значение</b>	<b>58,93</b>	<b>67,14</b>	<b>70,71</b>	<b>49,64</b>	<b>61,61</b>
<i>К-т вариации, %</i>	<i>25,14</i>	<i>25,22</i>	<i>22,92</i>	<i>36,00</i>	<i>23,01</i>

Наглядность результатов представлена на рисунке 3.1.

По результатам таблицы можно сделать следующие выводы:

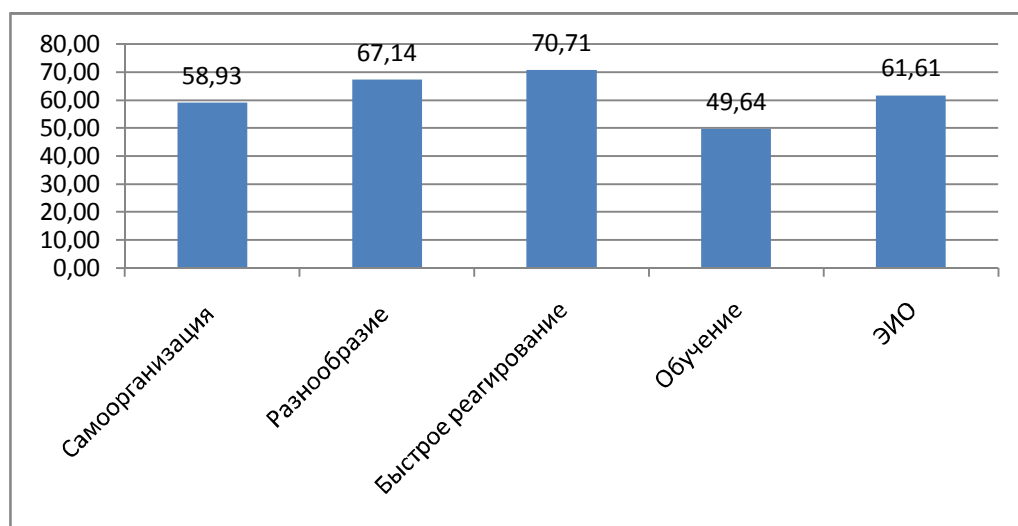
1. Есть два кардинально противоположных мнения (респонденты 2 и б), остальные респонденты практически высказались идентично, т.е совокупность мнений однородна (коэффициент вариации менее 33%) за исключением мнений по принципу обучения.

2. Наиболее развитым принципом является быстрое реагирование. Это может быть связано с тем, что рассматриваемое предприятие функционирует в

условиях высокой конкуренции и ему необходимо отслеживать сложившуюся ситуацию и реагировать на изменения рынка.

3. Наименее развитым является принцип обучения, который находится на формирующейся стадии развития.

4. В целом рассматриваемое предприятие находится на развивающейся стадии, как и остальные принципы.



**Рис. 3.1 – Результаты соответствия предприятия принципам ЭИО предприятия по производству детской одежды**

Проведем более глубокий анализ степени развития принципов эволюционно-интегрированной организации на основе высказанных мнений по каждому вопросу анкеты, представленной в методике оценки фактического соответствия предприятия принципам ЭИО (таблицы 3.4-3.7). Таблицы сгруппированы по принципам рассматриваемой адаптивной формы управления.

**Таблица 3.4– Анализ вопросов анкеты на принцип самоорганизации**

№ вопроса анкеты	Ответы *			Сумма баллов**	% от максимальной суммы
	+	=	-		
1	1	16	3	18	45
5	11	8	1	30	75
9	2	16	2	20	50
13	3	11	6	17	42,5
17	8	12	0	28	70
21	9	9	2	27	67,5
25	6	13	1	25	62,5
Развитость принципа 58,93%					

Примечание: \* «+» - положительные ответы, «=» - нейтральные, «-» - отрицательные.

\*\* - положительному ответу присваивается 2 балла, нейтральному – 1, отрицательному – 0

Из таблицы видно, что по трем тезисам персонал имеет консервативное мнение (менее 50%), остальные высказывания достаточно прогрессивны, этим и обусловлена приведенная выше степень развития рассматриваемого принципа.

**Таблица 3.5 - Анализ вопросов анкеты на принцип разнообразия**

№ вопроса анкеты	Ответы			Сумма баллов	% от максимальной суммы
	+	=	-		
2	8	9	3	25	62,5
6	16	2	2	34	85
10	8	9	3	25	62,5
14	12	7	1	31	77,5
18	11	9	0	31	77,5
22	8	10	2	26	65
26	2	12	6	16	40
Развитость принципа 67,14 %					

Развитость принципа разнообразие подтверждают данные, которые представлены в таблице 3.5. Все ответы достаточно прогрессивны. Исключение составляет 26-ой вопрос анкеты. В нем речь идет об отборе наиболее перспективных и квалифицированных сотрудников в кадровый резерв.

**Таблица 3.6 - Анализ вопросов анкеты на принцип быстрого реагирования**

№ вопроса анкеты	Ответы			Сумма баллов	% от максимальной суммы
	+	=	-		
3	6	8	6	20	50
7	10	7	3	27	67,5
11	9	7	4	25	62,5
15	5	11	4	21	52,5
19	17	3	0	37	92,5
23	15	3	2	33	82,5
27	16	3	1	35	87,5
Развитость принципа 70,71 %					

Самый развитый принцип в рассматриваемой организации – быстрое реагирование. Это объясняется единомышленным прогрессивным мнением респондентов по большинству тезисов, относящихся на данный принцип. Исключение составляет мнение по третьему вопросу анкеты. Из этого можно сделать вывод, что на предприятии не взято за правило искать выход из наиболее сложных проблем в группах по решению проблем.

**Таблица 3.7 - Анализ вопросов анкеты на принцип обучения**

№ вопроса анкеты	Ответы			Сумма баллов*	% от максимальной суммы
	+	=	-		
4	2	7	11	11	27,5
8	10	8	2	28	70
12	2	12	6	16	40
16	4	10	6	18	45
20	2	10	8	14	35
24	10	9	1	29	72,5
28	7	9	4	23	57,5
Развитость принципа 49,64 %					

Результаты таблицы 3.7 наглядно показывают неразвитость принципа обучения на предприятии. Только три тезиса набрали более 50 %. Но это не говорит, что в рассматриваемой организации напрочь отсутствует обучение персонала. Скорее всего, персонал действия по обучению своими силами со стороны руководства не рассматривает как процесс своего обучения.

Оптимальной стадией развития для рассматриваемого предприятия, как было показано в п. 3.1, является развитая стадия. Из результатов исследования установлено, что фактическая стадия не совпадает с оптимальной. Поэтому необходимо разработать мероприятия по развитию эволюционно-интегрированной организации в рамках изучаемого объекта и проанализировать готовность персонала к изменениям.

Далее рассмотрим результаты использования данной методики **на предприятии, занимающемся металлообработкой.**

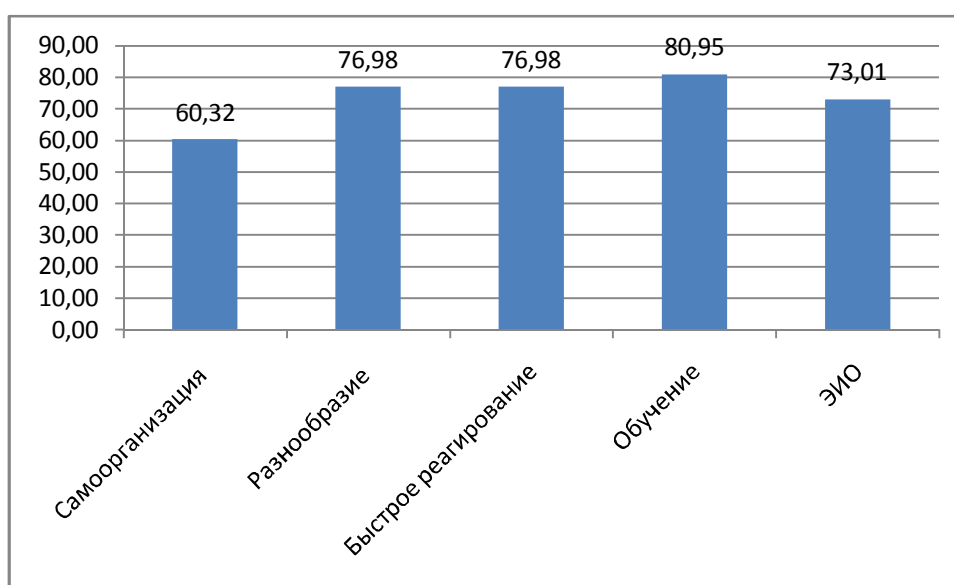
Оценка фактического соответствия организации принципам «живой организации» была проведена на основе методики, изложенной в п. 2.1.

Анкетирование было организовано сплошным способом. Общая численность управленческого персонала составила 9 человек, так как эта численность меньше 50, то было проведено сплошное исследование. По результатам исследования была сформирована сводная таблица, показывающая фактическое наличие каждого принципа, присущего эволюционно-интегрированной организации (табл. 3.8.).

**Таблица 3.8 - Сводная таблица оценки фактического соответствия организации принципам ЭИО на предприятии металлообработки**

Принципы ЭИО	Респонденты									Ср. знач.	К-т вариации, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Самоорганизация, %	85,71	14,29	64,29	78,57	57,14	64,29	57,14	64,29	57,14	60,32	31,13
Разнообразие, %	100,00	42,86	71,43	85,71	71,43	71,43	64,29	71,43	85,71	73,81	20,40
Быстрое реагирование, %	85,71	64,29	64,29	92,86	64,29	85,71	85,71	64,24	85,71	76,98	15,02
Обучение, %	92,86	57,14	92,86	85,71	78,57	78,57	78,57	85,71	78,57	80,95	12,48
<b>ЭИО, %</b>	<b>91,07</b>	<b>44,64</b>	<b>73,21</b>	<b>85,71</b>	<b>67,86</b>	<b>75,00</b>	<b>71,43</b>	<b>71,42</b>	<b>76,78</b>	<b>73,01</b>	16,73

Наглядность результатов представлена на рисунке 3.2.



**Рис. 3.2 – Результаты соответствия предприятия принципам ЭИО на предприятии металлообработки**

По результатам таблицы можно сделать следующие выводы:

1. Есть два кардинально противоположных мнения (респондент 1 и 2), остальные респонденты практически высказались идентично, но совокупность мнений однородна (коэффициент вариации менее 33%).
2. Наиболее развитым принципом является обучение. Это может быть связано с тем, что на рассматриваемом предприятии сотрудники регулярно проходят обучение или курсы повышения квалификации.
3. Наименее развитым является принцип самоорганизации.
4. Принципы разнообразия и быстрого реагирования приблизительно

находятся на одном уровне развития 73,81% и 76,85% соответственно, но первый принцип находится еще на развивающейся стадии, а второй перешел на развитую.

5. Предприятие в целом находится на развивающейся стадии «эволюционно-интегрированной организации, именно на той стадии, которая и необходима данному предприятию на основе апробации методики оценки необходимости формирования эволюционно-интегрированной организации. Но предприятие можно перевести на развитую стадию, так как она находится не далеко от данного состояния (развитая стадия 75,01-100%). Детального анализа ответов респондентов в разрезе тезисов анкеты не было сделано, так как для этого предприятия фактическая и необходимая стадия развития «живой организации» совпадают.

Из результатов апробации первых двух методик по формированию эволюционно-интегрированной организации можно сделать следующие выводы. Во-первых, предприятию легкой промышленности по производству детской одежды необходимо довести стадию развития ЭИО до развитой, для этого необходимо разработать конкретные мероприятия. Во-вторых, предприятию металлообработки – дать рекомендации по поддержанию стадии развития принципов, так как предприятие металлообработки, принадлежащие к малому бизнесу, как и следовало ожидать, более адаптивное. Все принципы на нем развиты лучше, два находятся на развитой стадии, два на развивающейся, но один близок к границе перехода на более высшую ступень [48,53].

**Апробация методики по оценке готовности персонала к принятию стратегии эволюционно-интегрированной организации на предприятии, занятым металлообработкой.**

Указанная методика была проведена лишь на предприятии металлообработки. На предприятии по производству детской одежды

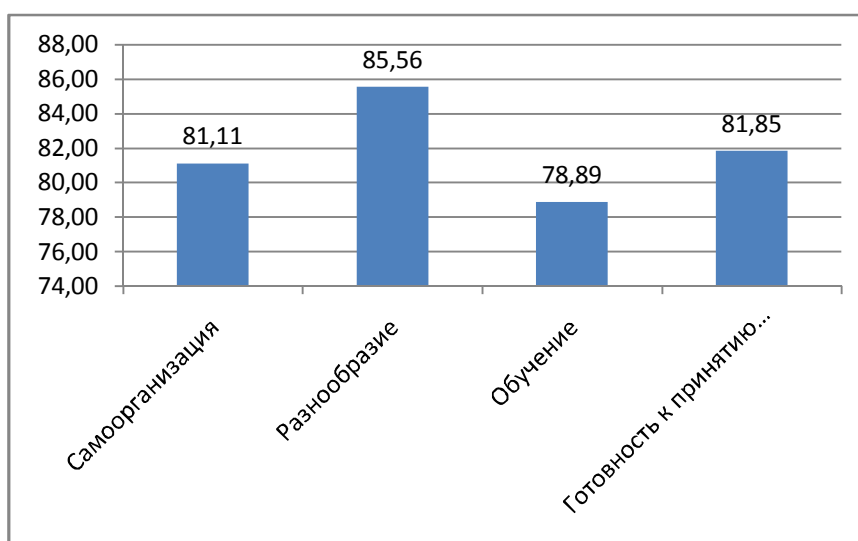
апробировать методику было нецелесообразным, так как там поменялся кадровый состав, что привело бы не к сопоставимости результатов.

Оценка готовности персонала к принятию стратегии ЭИО была проведена на основе методики, которая представлена в п. 2.1. Методика основана на социологическом исследовании, разработанном автором. Анкетирование было проведено сплошным методом, так как число управленческого персонала - менее 50 человек. Всего было 9 респондентов. Данные исследования приведены в таблице 3.9. Напомним, что следует различать понятия эволюционно-интегрированной организации как организационно-управленческой формы и как стратегии развития. Первое является конечным результатом внедрения нововведений, а второе – путем достижения цели.

**Таблица 3.9 – Результаты социологического исследования готовности персонала к принятию стратегии ЭИО на предприятии металлообработки**

Оцениваемые принципы	Респонденты									Ср. знач.	К-т вариации, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Самоорганизация, %	80	70	90	90	80	80	90	70	80	81,11	9,09
Разнообразие, %	90	80	100	80	90	70	80	90	90	85,56	9,72
Обучение, %	100	90	80	60	80	70	90	80	60	78,89	16,30
Готовность к принятию стратегии, %	90	80	90	76,67	83,33	73,33	86,67	80	76,67	81,85	6,95

Наглядно результаты исследования представлены на рисунке 3.



**Рис. 3.3 – Готовность персонала предприятия к принятию стратегии ЭИО на предприятии металлообработки**



Из таблицы можно сделать следующие выводы:

1. Самое главное, что персонал готов к принятию стратегии ЭИО (готовность составляет более 66,01%).

2. Наиболее единое мнение у персонала есть к принятию самоорганизации. Мнение разнится всего лишь на 20 процентных пунктов. Это не может не радовать, так как самоорганизация, по мнению авторов, наиболее важный принцип построения ЭИО.

3. Наиболее готовы на предприятии к принятию принципа разнообразия.

4. Наименее готовы на предприятии к принятию принципа обучения. Но согласно методике оценки фактического состояния предприятия принципам ЭИО данный принцип развит на предприятии наилучшим образом. Здесь стоит порекомендовать переходить от обучения к самообучению [51,52].

### **3.2. Апробация методического обеспечения по развитию эволюционно-интегрированной организации**

#### **Апробация методики быстрого реагирования.**

Реализация методики описанной в пункте 2.2, была на предприятии малого бизнеса, относящегося к легкой промышленности. Организация занимается изготовлением головных уборов, одежды и аксессуаров из льна. Предприятие работает в г. Костроме. Выбрано небольшое предприятие, так как они более динамичны. Согласно методике начальным этапом является прогнозирование трех сценариев развития, которые отличаются друг от друга возможным изменением объема продаж и мероприятиями, разработанными под каждый случай.

1. Предполагаем, что объем продаж предприятия может возрасти.

2. Объем продаж практически не изменится ( $\pm 5\%$ ).
3. Объем продаж уменьшится.

Первая ситуация – самая положительная, но и с ней есть небольшие проблемы. Так как предполагается увеличения объема продаж, то необходимо будет увеличивать и объем производства, что можно сделать за счет:

- 1) создания дополнительных рабочих мест;
- 2) введения нового оборудования;
- 3) ликвидации простоев оборудования и потерь рабочего времени;
- 4) внедрения мероприятий по совершенствованию технологии и организации производства;
- 5) внедрение новых технологий производства;
- 6) совершенствование ассортимента, повышение качества.

Во второй ситуации все стабильно и каких-либо значительных мероприятий не требуется. Рекомендацией в данном случае является разработка мероприятий по поддержанию лояльности клиентов и поиск путей снижения себестоимости.

В третьей ситуации необходимо проведение маркетинговых мероприятий: рекламной компании, мероприятий по стимулированию сбыта, разработки системы скидок. Так же путем увеличения объемов продаж может быть выход на рынки соседних городов., обоснованное снижение цен, совершенствование ассортимента.

Для рассматриваемого предприятия в рамках реализации методики быстрого реагирования были отобраны следующие факторы, характерные для предприятий легкой промышленности:

1. Общая динамика рынка (под этим понимается, как будет развиваться рынок, на котором функционирует предприятия, будет ли он расти, сокращаться или останется на прежнем уровне).
2. Сезонная динамика рынка.
3. Конкуренты так же оказывают сильное влияние.

Здесь надо выделить:

- изменение цен на аналогичную продукцию предприятиями-конкурентами;

- другие действия качественного характера: увеличения ассортимента, повышение качества, проведение рекламной компании, участие в выставках и конкурсах и т.д.

4. Клиенты.

5. Численный и возрастной состав населения. Вкусы у различных слоев населения различны, и это может влиять на объем продаж, так как надо изменять структуру продукции, исходя из вкусов потребителей.

Численность административно управленческого персонала на рассматриваемом предприятии небольшая и составляет всего 7 человек. Все они были опрошены как эксперты для определения значимости отобранных факторов. Результаты опроса приведены в таблице 3.10.

**Таблица 3.10 – Определение значимости факторов, влияющих на динамику объема продаж на предприятии по производству головных уборов**

Фактор	Эксперты							Средний балл	Значсть фактора	Пок-ль вариации, %	Средние квадратов	Квадрат средних	var(x)
	1	2	3	4	5	6	7						
1.Общая динамика рынка	10	9	8	9	8	10	10	9,14	0,2	9,84	84,28571	83,5396	0,746114
2.Сезонная динамика рынка	7	5	7	10	7	7	8	7,29	0,16	20,53	55	53,1441	1,8559
3.Изменения цен конкурентами	5	6	5	5	6	5	5	5,29	0,12	9,23	28,14286	27,9841	0,158757
4.Другие действия конкурентов качественного характера	6	7	6	6	5	6	6	6	0,13	9,62	36,28571	36	0,285714
5. Клиенты	8	8	9	7	10	8	9	8,43	0,19	11,58	71,85714	71,0649	0,792243
6.Численный и возрастной состав населения	9	10	10	8	9	9	7	8,86	0,2	12,07	79,42857	78,4996	0,928971
Итого								45	1		S(v)		4,7677

$$W(k) = 1 - (4*4,7677)/(6*9^2)=0,96076 \quad (14)$$

Рассчитав коэффициент Красильникова, мы видим высокую согласованность мнения экспертов. Коэффициент вариации так же это подтверждает. Из таблицы наиболее значимыми факторами согласно мнению работников фирмы являются факторы 1 и 6, а точнее – фактор динамики рынка и фактор, учитывающий численный и возрастной состав населения. Получаем что формула прогноза для данного предприятия выглядит следующим образом:

$$\Delta V_{\text{продаж}} = 0,2 * \Delta V_1 + 0,16 * \Delta V_2 + 0,12 * \Delta V_3 + 0,13 * \Delta V_4 + 0,19 * \Delta V_5 + 0,2 * \Delta V_6 \quad (15)$$

Согласно методике все факторы рассматриваются как качественные. Эксперты, опираясь на собственный опыт, прогнозировали изменения объема продаж предприятия в процентах, исходя из влияния каждого фактора. Результаты их опроса приведены в таблице 3.11.

**Таблица 3.11 - Прогнозирования объема продаж на предприятии по изготовлению головных уборов**

Фактор	Эксперты-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

Так же из опроса экспертов предприятия удалось составить качественную словесную характеристику рассматриваемых факторов, которая частично может объяснить указанные выше значения.

### **Динамика рынка**

Предприятие находится на стадии зрелости. Объем продукции практически неизменен. Но предприятие делает большие усилия по его удержанию, невыходу на стадию спада. Внимание уделяется разработке новых изделий и расширению клиентской базы. Исходя из этого, данный показатель для предприятия является наиболее значимым, а его динамика прогнозируется

экспертами-оценщиками как прогрессивная и как одна из максимально возможных.

### **Сезонная динамика рынка**

Продукция предприятия имеет сезонный характер (зимние, летние и демисезонные швейные изделия). Причем значимость данного фактора подтверждается и необходимостью постоянного обновления ассортимента отвечающего постоянно меняющимся направлениям моды.

### **Изменения цен на аналогичные товары предприятиями-конкурентами**

Данный фактор не имеет большой значимости для предприятия, т.к. цены на его продукцию не превышают цен конкурирующих организаций, уровень рентабельности изделия средний. Тем не менее, эксперты-оценщики по этому фактору прогнозируют небольшое регрессивное изменение.

### **Другие действия конкурентов не связанные с изменением цен**

Организация имеет большое число конкурентов, стремящихся привлечь покупателей за счет разработки новых изделий, применения и комбинирования новых материалов с интересной фактурой. Покупатель же готов приобретать не более дешевое изделие, а более оригинальное и модное. Изменение этого фактора прогнозируется аналогично предыдущему.

### **Клиенты**

Предприятие стремится к изменению структуры базы покупателей, поиску постоянных клиентов, ориентированных на покупку продукции на протяжении всего года, без сезонных перебоев. Обозначена необходимость привлечения потенциальных покупателей из удаленных регионов, этим объясняется максимальный прогрессивный прогноз по этому фактору.

### **Численный и возрастной состав населения**

Продукция предприятия в основном направлена на удовлетворение потребностей населения среднего и пенсионного возраста. Но имея проблемы с вероятным снижением объема продаж в будущем, стоит острая необходимость

в расширении рынка за счет охвата молодежного сектора потребительского рынка. Динамика фактора аналогична предыдущему.

Таким образом, можно высчитать прогнозное значение объема продаж на следующий год по формуле 15:

$$\Delta V_{\text{продажи}} = 5 * 0,2 + 5,29 * 0,16 - 4,14 * 0,12 - 4 * 0,13 + 5,71 * 0,19 + 5,71 * 0,2 = 3,06\% \quad (16)$$

В результате апробации методики было спрогнозировано изменение объема продаж на следующий год. Оно равняется 3,06%. Исходя из этого значения, предприятие будет находиться в рамках второго 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 затрат [53].

### **Мероприятия для развития принципов эволюционно-интегрированной организации**

Как уже было сказано, крупному предприятию легкой промышленности по производству детской одежды необходимо разработать конкретные, детализированные по принципам, мероприятия для развития эволюционно-интегрированной организации. Во время исследования предприятия были изучены ответы респондентов на вопросы анкеты, разработанной в рамках методики по фактической оценке предприятия принципам ЭИО. Ответы на вопросы анкеты помогли составить конкретные мероприятия для развития каждого принципа. Для развития принципа самоорганизации авторами рекомендуется сделать следующее:

1. Создавать условия для проявления инициативы и разработать систему мотивации, поощряющей инициативных работников.

2. Привлекать компетентных сотрудников к процессу принятия управленческих решений.

3. Расширить сферу делегирования полномочий по отдельным управленческим функциям на все уровни управления.

4. Использовать самонаправляемые команды для работы над проектами, расширить их полномочия и повысить ответственность.

5. Создать «ящики» предложений, которые должны рассматриваться при разработке и принятии управленческого решения.

Для увеличения разнообразия на исследуемом предприятии необходимо:

1. Формировать кадровый резерв управления из наиболее перспективных сотрудников и программу работы с ним.

2. Формировать коллектив из разносторонних сотрудников, с различными увлечениями, чертами характера и внутренними характеристиками.

Для быстрого реагирования предприятия на изменения факторов внешней среды рекомендуется:

1. Применение методики сценарного прогнозирования (совместно с методикой мониторинга) для ускорения быстрого реагирования на изменения внешней среды.

2. Исследовать рынок, путем проведения на нем маркетинговых исследований. Постоянно контролировать и изучать спрос потребителей, действия и цены конкурентов.

3. Повышать гласность и оперативность доведения результатов исследования рынка продукции до работников предприятия.

Для повышения степени развитости принципа обучения авторами рекомендуется:

1. Разработать перспективный и оперативный план повышения квалификации управленческого персонала, план развития кадров с учетом опыта, навыков и мотивации персонала

2. Включить в план повышения квалификации участие управленческого персонала в наиболее значимых групповых проектах.

3. Руководителям подразделений систематически совместно с коллективом разбирать внутри подразделения возникающие ошибки и проблемы для их предотвращения и разрешения в будущем.

4. Руководителю подразделения рассматривать повышение квалификации сотрудника как предпосылку для привлечения его к участию в новых проектах, для его карьерного роста.

5. Руководителям подразделений ввести в практику работы доведение результатов обучения сотрудника подразделения до всех коллег.

### **3.3. Оценка потенциального эффекта от применения комплекса методик по формированию и развитию ЭИО на промышленных предприятиях**

В экономической литературе [14,29,38] обосновывается, что мероприятия, направленные на увеличение человеческого и интеллектуального капитала, процессы постоянного приращения знаний, использование их как ресурсов предприятия, способствуют повышению адаптивности предприятия и увеличению его рыночной стоимости. Несомненно, мероприятия по формированию и развитию эволюционно-интегрированной организации на промышленном предприятии способствуют увеличению интеллектуального и человеческого капитала. Соответственно внедрение принципов ЭИО увеличивает рыночную стоимость предприятия.

В п 2.3. обосновано методическое обеспечение расчетов эффективности внедрения эволюционно-интегрированной организации. На предприятии легкой промышленности города Костромы, которое занимается производством детской одежды, нами была проведена апробация методик по оценке необходимости внедрения формы ЭИО и по оценке фактического соответствия предприятия принципам эволюционно-интегрированной организации. По результатам последней методики предприятию были даны



рекомендации с целью доведения принципов ЭИО до необходимого уровня. Результаты использования методики представлены в таблице 3.12.

**Таблица 3.12 – Оценка прогресса в развитии принципов ЭИО на предприятии легкой промышленности**

Принципы	Оценка проявления принципов на начальном этапе, %	Фактическая стадия развития принципов	Развитие принципов после внедрения мероприятий ЭИО, %	Темп прироста степени развития принципов, %
Самоорганизация	58,93	развивающаяся	75-100	27,26
Разнообразие	67,14	развивающаяся	75-100	11,7
Обучение	49,64	формирующаяся	75-100	51,08
Средний темп прироста				Тпр=30,01

Исходя из данных таблиц 2 и 5, коэффициент влияния эволюционно-интегрированной организации на человеческий капитал ( $W_{\text{ЭИО}}$ ) для данного предприятия максимальный и будет составлять 6/12 или 0,5, так как воздействие осуществляется через все принципы.

Для определения весомости человеческого капитала в составе нематериальных активов не отраженных на балансе ( $W_{\text{чк}}$ ) были привлечены два эксперта с предприятия. Исходя из их мнения, весомость человеческого капитала составила:

$$W_{\text{чк}} = \frac{0,47+0,39}{2} = 0,43 \quad (17)$$

Коэффициент Тобина для рассматриваемого предприятия равен 1,08. Используя формулу (13), определим эффективность от внедрения принципов эволюционно-интегрированной организации:

$$\Delta Tpc = \left( \frac{1,08-1}{1,08} \right) 0,43 * 0,5 * 30,01 = 0,47\% \quad (18)$$

Как видно из представленных расчетов, рыночная стоимость предприятия увеличилась на 0,47%, что свидетельствует о целесообразности внедрения на исследуемом объекте принципов эволюционно-интегрированной организации.

Как было обосновано ранее, в результате реализации методики быстрого реагирования прогнозируем темп прироста объема продаж без учета индекса инфляции. Рассмотрим возможность прогноза увеличения прибыли организации, что покажет нам эффект от внедрения данной методики.

В.В. Ковалев на аналогии с «золотым правилом механики» предложил «золотое правило экономики предприятия», которое можно выразить следующей зависимостью [134]:

$$T_{\text{пр}} > T_{\text{реал}} > T_{\text{соб. кап.}} > T_{\text{акт}} > 100 \%, \quad (19),$$

где  $T_{\text{пр}}$  — темп роста чистой прибыли;

$T_{\text{реал}}$  — темп роста выручки от реализации товаров;

$T_{\text{соб. кап.}}$  — темп роста собственного капитала;

$T_{\text{акт}}$  — темп роста активов.

Суть «золотого правила экономики предприятия» заключается в том, что темпы роста прибыли должны превышать темпы роста выручки от продажи товаров и оказания торговых услуг, а темпы роста выручки от продаж должны превышать темпы роста активов. Более высокие темпы роста прибыли по сравнению с темпами роста выручки от продажи свидетельствуют об относительном снижении издержек обращения, что отражает повышение экономической эффективности предприятия. Более высокие темпы роста выручки от реализации товаров по сравнению с темпами роста активов организации свидетельствуют о повышении эффективности использования ресурсов предприятия. В целом экономический потенциал предприятия возрастает по сравнению с предыдущим периодом [134].

Н.М. Лебедева утверждает, что данное правило не работает в следующих случаях [71]:

- освоение новых рынков сбыта или новых товаров;
- осуществление долгосрочных капиталоемких проектов.

Формирование и внедрение эволюционно-интегрированной организации не является капиталоемким проектом, и если предприятие не осваивает новые

рынки или продукты, то можно использовать данное правило в части того, что темп роста прибыли будет опережать темп роста выручки.

Кроме этого, было проведено выборочное исследование интернет источников и форумов на предмет невыполнения или не соответствия «золотого правила экономики предприятия» реальным рыночным условиям функционирования конкретного предприятия. Данное правило не соблюдалось в соотношения темпа роста активов, собственного капитала, выручки, но неравенство темпа роста прибыли и выручки выполнялось всегда. Выполнение этого неравенства можно объяснить экономией на условно-постоянных издержках. При возрастании объемов производства и реализации при неизменных средних переменных затратах условно-постоянные затраты на единицу продукции уменьшаются. Также данное утверждение можно подтвердить эффектом операционного рычага.

Для расчета же конкретного значения изменения прибыли можно воспользоваться эффектом операционного рычага:

$$\text{ЭОР} = \frac{\text{Выручка} - \text{переменные издержки}}{\text{Прибыль}} \quad (20)$$

Эффект операционного рычага проявляется в том, что любое изменение выручки от продаж способствует более сильному изменению прибыли. Этот эффект вызван различной степенью влияния динамики переменных затрат и постоянных затрат на конечный финансовый результат при изменении объема производства. Влияя на величину не только переменных, но и постоянных затрат, можно определить, на сколько процентных пунктов увеличится прибыль. Т.е. эффект операционного рычага показывает, на сколько изменится прибыль, если выручка изменится на 1%, т.о. получаем:

$$\text{Тпр}_\Pi = \text{Тпр}_В * \text{ЭОР} \quad (21),$$

где  $\text{Тпр}_\Pi$  - темп прироста прибыли

$\text{Тпр}_В$  - темп прироста выручки.

После расчета изменения прибыли предприятия рассмотрим расчет стоимости предприятия или изменение стоимости как показатель

стратегической эффективности. Для этого можно воспользоваться двумя подходами: затратным и доходным. Использование двух подходов позволит снизить долю субъективизма и повысить точность оценки.

В экономической литературе предлагается использовать метод чистых активов затратного подхода оценки бизнеса. Согласно данному методу стоимость предприятия равна стоимости его чистых активов.

Порядок расчета чистых активов утвержден Приказом Минфина России от 28 августа 2014 г. N 84н "Об утверждении Порядка определения стоимости чистых активов". Этот порядок применяют акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью, государственные унитарные предприятия, муниципальные унитарные предприятия, производственные кооперативы, жилищные накопительные кооперативы, хозяйственные партнерства.

Расчет сводится к определению разницы между активами и пассивами (обязательствами), которые определяются следующим образом.

В состав активов, принимаемых к расчету, включаются все активы организации, за исключением дебиторской задолженности учредителей (участников, акционеров, собственников, членов) по взносам (вкладам) в уставный капитал (уставный фонд, паевой фонд, складочный капитал), по оплате акций.

В состав обязательств, принимаемых к расчету, включаются все обязательства, кроме *доходов будущих периодов*, но не всех доходов будущих периодов, а тех, которые *признаны организацией в связи с получением государственной помощи, а также в связи с безвозмездным получением имущества*. Эти доходы фактически являются собственным капиталом организации, поэтому для целей расчета стоимости чистых активов исключаются из раздела краткосрочных обязательств баланса (строка 1530).

Т.е. формула расчета чистых активов по Бухгалтерскому балансу предприятия следующая:

$$\text{ЧА} = (\text{стр. 1600} - \text{ЗУ}) - (\text{стр. 1400} + \text{стр. 1500} - \text{ДБП}) \quad (22),$$

где ЗУ – задолженность учредителей по взносам в уставный капитал (в Балансе отдельно не выделяется и отражается в составе краткосрочной дебиторской задолженности);

ДБП – доходы будущих периодов, признанных организацией в связи с получением государственной помощи, а также в связи с безвозмездным получением имущества.

Как известно, величина чистых активов равна величине собственного капитала.

В составе собственного капитала выделяются две составляющие: *инвестированный капитал*, тот, что вложен собственниками, и накопленный капитал, то есть создаваемый на предприятии.

Инвестированный капитал формируется за счет номинальной стоимости простых и привилегированных акций, а также дополнительно оплаченный (сверх номинальной стоимости акций) капитал. Первая составляющая инвестированного капитала представляется в бухгалтерской отчетности уставным капиталом, вторая – добавочным капиталом (в части полученного эмиссионного дохода). Накопленный капитал формируется за счет распределения чистой прибыли.

В составе структуры собственного капитала постоянно изменяющимся показателем является нераспределенная прибыль. Остальные составляющие собственного капитала изменяются редко (добавочный капитал, собственные акции, выкупленные у акционеров) или вовсе статичны (уставный капитал). Резервный капитал обязателен к формированию только для акционерных обществ. В рамках законодательства, акционерные общества должны ежегодно за счет 5% чистой прибыли формировать резервный фонд. Когда же резервный фонд станет равным показателю закреплённому в уставе, отчисления прекращаются. При этом размер фонда не может быть меньше 5 процентов от уставного капитала.

Общества с ограниченной ответственностью также могут создавать резервный фонд по своему волеизъявлению. При этом его величину и порядок формирования они определяют самостоятельно.

Отдельно стоит остановиться на показателе, который отражается строкой 1340 бухгалтерского баланса - переоценка внеоборотных активов. Он может меняться или нет, все зависит от учетной политики коммерческого предприятия.

Таким образом, если собственники предприятия не вносили изменения в инвестиционный капитал, если учетной политикой не предусмотрены изменения других показателей собственного капитала, то единственным показателем, который будет влиять на величину собственного капитала и стоимости предприятия, будет - нераспределенная прибыль.

Согласно методу капитализации дохода стоимость предприятия рассчитывается по формуле:

$$V = I/R \quad (23),$$

где V - стоимость предприятия

I - величина дохода

R - коэффициент капитализации.

В качестве доходов, подлежащих капитализации, могут быть выбраны показатели:

- чистой прибыли (после уплаты налогов);
- прибыли до уплаты налогов;
- денежного потока;
- выплаченных/ потенциальных дивидендов.

При оценке крупных компаний целесообразно выбирать величину чистой прибыли, а небольших компаний - прибыль до уплаты налогов, поскольку в этом случае устраняется влияние льгот налогообложения.

Величина денежного потока используется при оценке компаний, в активах которых преобладают основные фонды, что позволяет учесть политику капитальных вложений и амортизационных отчислений на предприятии.

Для расчета стоимости предприятия можно применять

- прибыль последнего отчетного года;
- прибыль первого прогнозного года;
- среднюю величину прибыли за несколько последних отчетных лет

(3-5 лет).

Коэффициент капитализации определяется по формуле:

$$R = d - g \quad (24),$$

где  $R$  — коэффициент капитализации,

$d$  — ставка дисконта, вычисляемая на основе данных, сложившихся на дату оценки любыми подходящими методами,

$g$  — досрочный средний темп прироста дохода (прибыли) или денежного потока, вычисляемый как коэффициент линейного прироста денежного потока за ретроспективный период деятельности.

Существует несколько методов определения коэффициента (ставки) капитализации: модель оценки капитальных активов (модель CAPM), метод кумулятивного построения, модель средневзвешенной стоимости капитала (WACC). Для нашего примера при выборе модели оценки ставки капитализации для малого предприятия применим метод кумулятивного построения, примеры расчета которого приводятся выше. Модели (WACC), (CAPM) трудноприменимы в силу своей сложности расчета и отсутствием необходимой информации. Поэтому лучше рассчитывать ставку дисконта методом кумулятивного построения на основе безрисковой ставки дохода с последующей корректировкой ее на величину риска, характерную для инвестирования в данный объект оценки (сферу бизнеса) [38,40,44,126].

Александр Журба, сооснователь венчурного фонда Genezis Capital предлагает использовать свой метод для оценки стоимости компании - метод "правда":

$$П = P * A * B - Д + А \quad (25),$$

где  $П$  — правильная оценка компании;

Р — реальная прибыль компании в месяц (наличные деньги, которые можно забрать, и компании от этого не станет хуже долгосрочно);

А — «*аптимистичный*» срок, на который можно прогнозировать эту прибыль, в месяцах (не более 24);

В — вероятность того, что сценарий будет не хуже прогноза (от 0 до 1, где 1 — традиционный существующий монополистичный бизнес с энергичной командой с десятилетним опытом работы в отрасли);

Д — долги, залоги и прочее, за что нужно будет заплатить;

А — активы компании: деньги на счету, ликвидные ценные бумаги, собственность, которую можно продать без участия компании.

Если предприятие не увеличивало долговую нагрузку, не приобретало или продавало имущество, то на изменение стоимости предприятия будет влиять изменение прибыли [72].

Все три метода по оценке стоимости предприятия подтверждают, что увеличение прибыли предприятия способствует увеличению его стоимости.

Рассмотрим расчет эффективности на нашем малом предприятии. Уровень инфляции в 2014 году согласно данным Интерфакса составил 11,4%. Таким образом, изменение объема продаж с учетом индекса инфляции будет:

$$T_{\text{пр}} = 11,4 + 3,06 = 14,46\% \quad (26)$$

Пользуясь «золотым правилом экономики предприятия», можно сказать, что темп прироста прибыли предприятия будет больше 14,46%.

Руководством предприятия предоставлена величина эффекта операционного рычага. Она равняется 1,75.

Таким образом, темп прироста прибыли по формуле 9 будет равен:

$$T_{\text{пр}} = 14,46 * 1,75 = 25,3\%$$

За неимением данных мы можем рассчитать изменение стоимости компании лишь методом капитализации дохода, и оно будет равняться изменению прибыли, т.е. стоимость предприятия исходя из метода капитализации дохода возрастет на 25,3%. Таким образом, гипотеза 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 подтверждена.

## **Заключение.**

1. В результате анализа эволюции теории менеджмента было установлено, что в разрезе подходов к управлению предприятием адаптивный менеджмент появился в рамках ситуационного управления. Это объясняется тем, что в условиях данного подхода принятие управленческого решения зависит от конкретной сложившейся ситуации, а точнее – от конкретного набора факторов внутренней и внешней среды на определенный момент времени. И задачей адаптивного управления является приспособление предприятия под изменения факторов внешней среды, за счет мобилизации внутренних ресурсов.

2. На основе изучения существующих адаптивных форм управления предприятием (проектной, матричной, круговой, многомерной, интеллектуальной и прочих) были выделены инструменты приспособления данных форм под изменения внешней среды (структурные изменения, самоорганизация, самообучение и др). Установлено, что существующие адаптивные формы используют лишь один инструмент приспособления, что снижает их адаптационные возможности.

3. Для осмысления выбранной проблематики были проанализированы работы С. Бира, А. де Гиуса и К. Мейера, посвященные вопросу «живой организации», как адаптивной формы с многомерными механизмами приспособления к внешней среде. Кроме них вопросы сравнения предприятия с живым организмом затронуты в работах отечественных авторов М.Г. Подопригоры, А.А. Данилюка, В.Л. Попова, указанные авторы опираются на модель биокорпорации предложенной Ф. Гуияром и Дж. Келли. Других трудов в рамках выбранной проблематики найти не удалось. В результате изучения их трудов было установлено, что исследователя пришли к схожим выводам, которые выразились в формулировке принципов функционирования «живой организации» Мы предложили вести синоним данного понятия такой как - эволюционно-интегрированная организация. В работе обосновано, что данное понятие может быть применено к описанию рассматриваемой адаптивной

формы, так как не искажает ее сути. За основы был взят труд К. Мейра, так как с нашей точки зрения взгляд данного автора несколько шире взглядов других ученых и более полно описывает механизмы функционирования рассматриваемой адаптивной формы.

4. В связи с отсутствием в экономической литературе четкой формулировки эволюционно-интегрированной организации нами было уточнено понятие эволюционно-интегрированной организации. В рамках данного определения были реструктурированы некоторые принципы из-за их схожести, в результате шесть принципов К. Мейра трансформировались в четыре. Таким образом, получается, что эволюционно-интегрированной организации - это та организация, которая опирается на оперативное приспособление к внешней среде за счет следующих принципов: самоорганизации, разнообразия, обучения, быстрого реагирования.

5. В результате осмысления развития эволюционно-интегрированной организации выявлено, что ее принципы, как и она сама, проходят три стадии развития: формирующуюся, развивающуюся, развитую. На формирующейся стадии происходит зарождение принципов, их осознание и понимание, необходимость использования. На развивающейся стадии принципы реализуются «сверху» т.е. руководством предприятия, а уже на развитой стадии используются все возможности по адаптации предприятия. Лишь один принцип – быстрого реагирования – не проходит данное эволюционное развитие ввиду его альтернативного характера.

6. В результате изучения проблем легкой промышленности установлено, что они зачастую носят глобальный характер, т.е. находятся на макроэкономическом уровне (высокий удельный вес теневой экономики, недостаток бюджетного финансирования и прочие) и их решение может быть осуществимо лишь на уровне федеральной и региональной власти. Но некоторые локальные проблемы (несоответствие мировым стандартам ассортимента и качества продукции, низкое использование ОПФ, высокие издержки и прочие) можно решать на конкретном предприятии. Внедрение

эволюционно-интегрированной организации на таких предприятиях, безусловно, не будет панацеей, но решит некоторые локальные проблемы.

7. Проведен анализ методических подходов по оценке необходимости формирования эволюционно-интегрированной организации. В экономической литературе не было выявлено конкретных рекомендаций по применению как отдельных принципов ЭИО, а также в целом рассматриваемой адаптивно-управленческой формы. При проведении исследования удалось лишь установить те предприятия, которые отчасти используют принципы ЭИО, выделить преимущества внедрения такой адаптивной формы.

Проведено исследование методических подходов по анализу степени соответствия конкретного предприятия принципам изучаемой формы. Установлено, что у авторов, занимавшихся изучением вопросов касательно эволюционно-интегрированной организации, отсутствует универсальный механизм оценки любого предприятия на предмет его соответствия принципам ЭИО. Методы, которые применяли ученые, при исследовании проблематики вопроса - весьма затратные. Таким образом, отмечено отсутствие универсального способа, который был бы достаточно быстр и не особенно затратен, способен установить необходимое соответствие.

Проведен анализ методических подходов по оценке готовности предприятия к принятию стратегии эволюционно-интегрированной организации. В результате изучения экономической литературы был найден материал относительно лишь мотивационной стороны вопроса касательно готовности персонала к изменениям. Были отмечены минусы, которые могут возникнуть из-за нежелания сотрудников принимать изменения.

Проведен анализ методических подходов к способам быстрого реагирования «живой организации» к изменениям внешней среды. В рамках изучения работ А. де Гиуса и К. Мейра было установлено, что один автор рекомендует сценарное прогнозирование, второй предлагает механизмы мониторинга.

8. Для обеспечения процесса внедрения организационно-управленческой формы эволюционно-интегрированной организации был разработан и сформулирован механизм формирования и развития ЭИО на конкретном промышленном предприятии на основе системного подхода. Механизм сочетает в себе два блока, один направлен на формирование, другой – на развитие ЭИО. Механизм состоит из логически выстроенных элементов системы, реализуемых в методиках, а так же «банка» мероприятий, которые разработаны для поддержания процесса внедрения или развития рассматриваемой формы. Реализация методических разработок позволит любому коммерческому предприятию ответить на ряд вопросов:

- необходимо ли внедрять рассматриваемую форму на конкретном предприятии, исходя из оценки факторов его внутренней и внешней среды;
- соответствует ли рассматриваемое предприятие принципам «живой организации»;
- готов ли персонал к принятию стратегии «живой организации»;
- как реализовать на предприятии такой принцип «живой организации» как быстрое реагирование.

9. Разработан метод, реализованный в методике по определению необходимой стадии эволюционно-интегрированной организации на конкретном предприятии. Отличительная особенность методики состоит в том, что она основана на анализе факторов внутренней и внешней среды, которые определяют выбор стадии ЭИО и состоит из двух элементов: диагностики факторов и модели выбора оптимальной стадии, отличающейся определением необходимой стадии ЭИО на основании критерия количества работающих принципов. Стоит заметить, что не предлагается любому предприятию внедрять самую развитую стадию, так как любое нововведение требует определенных затрат (материальных, трудовых, временных) и что не менее важно – не любому предприятию необходима наиболее развитая стадия. Факторы, определяющие необходимость формирования ЭИО, обоснованы и формализованы в специальную форму. В нее включены те факторы, негативное

влияние которых можно нейтрализовать за счет применения принципов эволюционно-интегрированной организации или те факторы, которые объективно указывают на необходимость внедрения принципов ЭИО. На выбор стадии развития ЭИО на конкретном предприятии влияют следующие факторы: стабильность внешней среды, стабильность работы с поставщиками, тип рынка, стабильность спроса, тип производства, характер выпускаемой продукции, структура предприятия, стратегия рассматриваемого предприятия. Данная форма представляется для заполнения руководителю организации, он выбирает определенное значение факторов. Выбор стадии развития ЭИО осуществляется по разработанной модели на основе количественного подхода, то есть, сколько принципов используется на предприятии для устранения влияния негативного воздействия факторов внешней среды. Исходя их результатов проведения указанной методики, можно определить необходимую стадию развития эволюционно-интегрированной организации для конкретного предприятия.

10. Разработан метод, реализованный в методике по определению степени соответствия предприятия принципам эволюционно-интегрированной организации. К ее отличительным особенностям можно отнести: использование анкетирования управленческого персонала, комплексный подход к разработке анкеты, позволяющий многоаспектно оценить фактическое соответствие предприятия принципам ЭИО. Так как принципы ЭИО не формализованы, и скорее всего не закреплены документально, имеют качественный характер, то необходимо выяснить мнение персонала. В рамках данной методики нами реализуется социологическое исследование. Нами разработана анкета, которая направлена на оценку фактического развития принципов ЭИО. Анкета содержит 28 тезисов, по 7 – на каждый принцип. Другие методы выявления мнения персонала считаем нецелесообразными, так как собеседование – слишком трудозатратный способ, наблюдение и эксперимент подвержены субъективному мнению человека, проводящего данное исследование. Используя предлагаемый инструментарий, анкету и специальную шкалу можно

ответить на вопрос, какова фактическая стадия развития ЭИО на конкретном предприятии.

11. Внедрение эволюционно-интегрированной организации на предприятии – это несомненно изменение, нововведение, которое может встретить сопротивление со стороны сотрудников, в связи с чем возникает необходимость оценить готовность персонала к этим изменениям. Нами предлагается третий метод, реализованный в методике по оценке готовности персонала рассматриваемого предприятия к принятию стратегии «живой организации». Ее отличает использование анкетирования, в рамках которого разработана специальная анкета. Ее особенностью является направленность на оценку как мотивационной стороны вопроса, так и компетенции сотрудника. По результатам проведения методики составляется матрица «могу/хочу», что позволяет классифицировать всех сотрудников организации по характеру готовности к внедрению ЭИО.

12. В рамках данной работы была разработана методика быстрого реагирования предприятия на изменения внешней среды, которая позволяет предприятию повысить свою адаптивность. Методику отличает сочетание в себе двух известных методов: первый – мониторинг, второй – сценарное прогнозирование. Методика реализуется в пять этапов, для каждого из которых предложен методический инструментарий и каждый этап имеет свою цель:

1) Разработка сценариев, на данном этапе разрабатываются сценарии развития рассматриваемого предприятия с точки зрения изменения объемов продаж. Сценарии носят нейтральный, позитивный и негативный характер. Это делается с той целью, чтобы предприятие было готовым к любому развитию ситуации.

2) Разработка нормативной базы прогнозирования, на данном этапе отбираются те факторы внешней среды, которые оказывают влияние на изменение объемов продаж на конкретном предприятии, затем определяется значимость этих факторов методом экспертных оценок. Цель этапа – определение нормативной формулы для последующего прогнозирования.

3) Прогнозирование наиболее вероятного сценария, на данном этапе рассчитывается обособленное влияние отобранных факторов на изменение объема продаж, рассчитывается изменение объема продаж по всей совокупности влияния факторов и как следствие – определяется вероятный сценарий.

4) Мониторинг объема продаж и влияющих на него факторов. Данный процесс необходим для выбора вариантов действий.

5) Реализация запланированных мероприятий.

Мониторингу подвергаются лишь внешние факторы, так как внутренние меняются по волеизъявлению менеджмента или собственников предприятия, иначе говоря, внутренние факторы – подконтрольны, внешние – нет.

Данная методика позволяет оценить предприятию все возможные варианты развития ситуации и быть заранее готовым к их наступлению. Так же в рамках методики прогнозируется изменение объема продаж и потенциального эффекта от реализации методики.

13. Разработан «банк» конкретных рекомендаций для внедрения и развития принципов рассматриваемой адаптивной формы. Особенностью его можно назвать индивидуализацию реализуемых мероприятий для конкретного предприятия, исходя из анализа ответов на анкету, разработанной в рамках методики по оценке соответствия предприятия принципам «живой организации». Мероприятия разработаны на каждый тезис анкеты. Для отбора мероприятий, необходимых именно конкретному предприятию, необходимо проанализировать ответы респондентов на каждый тезис анкеты, и если для конкретного тезиса складывается ситуация негативных ответов, то необходимо реализовывать конкретное мероприятие в рассматриваемой организации. «Банк» мероприятий направлен на повышении адаптивности предприятия к изменением факторов внешней среды.

14. Разработана методика оценки эффективности от внедрения принципов эволюционно-интегрированной организации. Ее особенностью является использование метода ПАТТЕРН и дерева целей. Для расчета эффективности



рыночная стоимость предприятия разбивается на составляющие: материальные и нематериальные активы на балансе предприятия и нематериальные активы, не учитываемые в балансе, но влияющие на стоимость предприятия. В составе последней был выделен человеческий капитал. Обосновано влияние реализации принципов на приращение человеческого капитала. Предложены и обоснованы формулы расчета приращения человеческого капитала и темпов прироста рыночной стоимости предприятия за счет внедрения принципов ЭИО.

15. Была проведена апробация разработанных методик на промышленных предприятиях города Костромы. Предприятия представляют легкую промышленность и металлообработку. Были выявлены необходимые и фактические стадии развития эволюционно-интегрированной организации на данных предприятиях. Был разработан банк конкретных рекомендаций для предприятия легкой промышленности по достижению фактической стадии развития до необходимой, а для предприятия, занимающегося металлообработкой, были даны рекомендации по поддержанию фактического развития принципов ЭИО на должном уровне. На предприятии, изготавливающим головные уборы, одежду и аксессуары, была проведена методика быстрого реагирования на изменение факторов внешней среды. Для предприятия были спрогнозированы сценарии, разработаны мероприятия под каждый сценарий, были оценены факторы внешней среды и спрогнозирован наиболее вероятный прирост объема продаж, равный 3,06%. Это способствовало повышению адаптивности изучаемых предприятий. Прогнозное увеличение стоимости предприятия составило 25,3%. Была оценена эффективность от внедрения принципов ЭИО: для предприятия по производству детской одежды она составила 0,47% прироста рыночной стоимости. По результатам проведения апробации подтверждена 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 ЭИО для повышения качества управления и эффективности деятельности предприятия легкой промышленности.

## Список используемых источников.

1. Адаптивные структуры [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.pragmatist.ru/organizacionnaya-struktura/adaptivnye-struktury.html> Дата обращения: 15.09.2013
2. Азовцева И.К. Адаптивный механизм как основополагающий элемент концепции управления экономико-социальными системами Таганрогский государственный радиотехнический университет [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/management/6.htm> Дата обращения: 15.09.2013
3. Александров А.Г. Оптимальные и адаптивные системы. Электронная книга. М., 2003. 278 с. персонала [Электронный ресурс] Режим доступа <http://www.twirpx.com/file/24034/> Дата обращения: 15.09.2013
4. Алексеев Н.С. Изменения для стабильности [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/index.php/stati-upravlenie-izmeneniyami/kak-preodolet-protivodeystvie-organizatsionnym-izmeneniyam.html> Дата обращения: 13.04.2010
5. Антонов В.Г. Эволюция организационных структур [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/corporation/section\\_97/article\\_456](http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_97/article_456) Дата обращения: 15.09.2013
6. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие. / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
7. Базовые проблемы развития легкой промышленности (по резолюции 1-го международного форума Легпромфорум 2014) Режим доступа: <http://expert.ru/northwest/2014/45/bazovyie-problemyi-razvitiya-legkoj-promyishlennosti-po-rezolyutsii-1-go-mezhdunarodnogo-foruma-legpromforum-2014/>
8. Байдаков, А. Н. Сценарное прогнозирование как необходимый компонент системы риск-менеджмента / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец // Вестник АПК Ставрополя. - 2011. - № 3 (3). - С. 55-58.
9. Баранов В.В. Стратегическое управление интеллектуальным капиталом высокотехнологичного предприятия [Текст] / В.В. Баранов, А.В. Зайцев // Креативная экономика. — 2009. — № 12 (36). — с. 72-86.
10. Басовский Л.Е. Менеджмент [Текст]: Учебное пособие / Л.Е. Басовский – М.: ИНФА-м, 2007. – 216 с.
11. Бекмуратов Р.Д. Совершенствование адаптивной системы управления предприятием [текст] / Р.Д. Бекмуратов // Дискуссия, Екатеринбург, 2014, Вып. №2(43) С. - 36-41
12. Беляева С.С. Роль человеческого капитала в развитии предприятия [Текст] / С.С. Беляева // Креативная экономика. — 2008. — № 10 (22). — с. 120-127.
13. Бир С. / Мозг фирмы [Текст] / С. Бир перевод с английского – Издательство Либроком 2009 - 416

14. Богатырев С.Ю. Влияние человеческого и интеллектуального капитала на рост инновационных компаний России [Текст] / С.Ю. Богатырев // *ВВ: Экономика, тренды и управление*. — 2013. - № 2. - С.133-177
15. Бондарева Е.С. Партиципативное управление как фактор повышения конкурентоспособности организации [Текст] / Е.С. Бондарева // *Актуальные проблемы развития экономики современного предпринимательства / Сборник докладов по итогам Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 10-19 марта 2010 г.* - М.: Издательство «Креативная экономика», 2010 – с. 75-77.
16. Борис Бармаков. Организация и самоорганизация. [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.finexpertiza.ru/articles/organization\\_and\\_selforganization/index.html](http://www.finexpertiza.ru/articles/organization_and_selforganization/index.html) Дата обращения: 15.09.2013
17. Василенко В.А. Ситуационный менеджмент [Текст]: учебное пособие / В.А. Василенко, В.И. Шостка., Симферополь, 2003. — 356 с
18. Веснин В. Р. Менеджмент [Текст]: учеб. / В.Р. Веснин — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. - 504 с.
19. Викторова Т.С. Мониторинг. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.viktorova-ts.ru/page97/page133/index.html> Дата обращения: 14.01.2015
20. Виханский О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2003. – 528 с.
21. Владимирова И.Г. Адаптивные структуры управления компаниями [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://vertexglobal.ru/main/articles/adaptivnye\\_struktury\\_upravleniya\\_kompaniyami/](http://vertexglobal.ru/main/articles/adaptivnye_struktury_upravleniya_kompaniyami/) Дата обращения: 15.09.2013
22. Внутренние факторы, влияющие на продажи. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.business-start.ru/biznes-tsikly/vnutrennie-factory.html> Дата обращения 19.01.2015
23. Волкова О.И. Экономика предприятия [Текст]: учебник / Под ред О.И. Волкова. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 416 с.
24. Гапоненко А.Л. Теория управления [Текст]: Учебник / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, Т 11 АЛ. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2003. - 558 с.
25. Герчикова И.Н. Менеджмент [Текст]: учебник. 3-е изд. / И.Н. Герчикова – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000. – 502 с.
26. Гибкие структуры управления [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://infomanagement.ru/leksiya/Gibkie\\_strukturi\\_upravleniya](http://infomanagement.ru/leksiya/Gibkie_strukturi_upravleniya) Дата обращения: 15.09.2013
27. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент [Текст]: учебное пособие, Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. – 267 с.
28. Гончарук В.А «Мягкое» внедрение изменений [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/management/11.htm> Дата обращения: 14.01.2015
29. Граевская Р.Р. Совершенствование оценки нематериальных активов в системной проблеме оценки стоимости компании [Электронный ресурс]

- Режим доступа: [www.e-magazine.meli.ru/Vipusk\\_19/259\\_v19\\_Graevskaya.doc](http://www.e-magazine.meli.ru/Vipusk_19/259_v19_Graevskaya.doc)  
Дата обращения: 27.04.2014
30. Грибов В. Организационная структура предприятия / В. Грибов, В. Грузинов [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0015/> Дата обращения: 14.09.2013
31. Данилюк А. А. Управление изменениями [Текст]: учебное пособие. / А. А. Данилюк. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2014. 288 с.
32. де Гиус А. Живая компания [Текст] / А. де Гиус перевод с английского – Санкт-Петербург; Издательство Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – 218.
33. Девятко И. Ф. Методы социологического исследования [Текст] / И.Ф. Девятко. — Екатеринбург: Изд-во Урал, ун-та, 1998.— 208 с.
34. Дмитриев С. 10 факторов влияющих на объем продаж [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://vespol-soft.com/desyat-faktorov-vliyauschih-na-prodaji/> Дата обращения: 19.01.2015
35. Дорофеева Л.И. Менеджмент [Текст]: Учебник для студентов, обуч. по спец. «Математика», «Механика», «Прикладная математика в экономике». / Дорофеева Л.И., Бгашев М.В. – Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 2008.– 403 с.
36. Дроздов И. Н. Управление развитием организации. [Электронный ресурс] / Владивосток: Дальневосточный государственный технический университет, 2002. // Центр гуманитарных технологий. . Режим доступа: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/4498> Дата обращения: 20.01.2017
37. Дятлов С.А. Основы теории человеческого капитала [Текст] / С.А. Дятлов – СПб., 1994. – 156с.
38. Задорин В.И. Оценка и реструктуризация финансовых институтов. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://eclib.net/41/index.html> Дата обращения: 05.05.2016
39. Зайцев А.В. Использование интеллектуальных ресурсов предприятия в процессе создания рыночной стоимости бизнеса [Текст] / А.В. Зайцев // Креативная экономика. — 2009. — № 11 (35). — с. 60-63.
40. Зайцев А.В. Оценка бизнеса. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://ozenka-biznesa.narod.ru> Дата обращения: 05.05.2016
41. Зяблицкая Н.В. Адаптивное управление современными компаниями / Н.В. Зяблицкая // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 1.; режим доступа: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=5594> Дата обращения: 20.01.2017
42. Ивасенко А.Г. Менеджмент [Текст]: Учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Новосибирск 2001г, 97с.
43. Ильенкова С.Д. Производственный менеджмент [Текст]: учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, А.В. Бандурин, Г.Я. Горбовцов и др.; под ред. С.Д. Ильенковой.– М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 583 с.

44. Карев В.П. Оценка бизнеса доходным подходом - констатация факта или прогнозное планирование. [Текст] / В.П. Карев, Д.В. Карев // Вопросы оценки., Москва, - 2005 - №1. - С. 15-26
45. Карева Е.С. Организационные формы и методы управления при реализации программ торгового маркетинга на предприятии алкогольной сферы региона / Е.С. Карев // Вопросы управления, Москва, Вып. № 3(16), с. – 143-150
46. Катаев А.В. Анализ особенностей организации и управления виртуальными предприятиями [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/management/3.htm> Дата обращения: 15.09.2013
47. Катаев А.В. Виртуальные бизнес-организации [Текст] / А.В. Катаев, СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2009. – 120 с.
48. 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
49. Кипень Д.В. Возможности использования «живой организации» в решении проблем легкой промышленности [Текст] / В.П. Дудяшова, Д.В. Кипень // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение., Иваново, - 2016 - №1(45). – С. 22-29
50. Кипень Д.В. К вопросу об адаптивных формах организации [Текст] / 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
51. Кипень Д.В. Метод оценки готовности персонала к принятию стратегии «живой организации» [Текст] / В.П. Дудяшова., Д.В. Кипень // Сборник научных трудов вузов России "Проблемы экономики, финансов и управления производством", Вып. 31, Иваново, 2012, С. 80-85
52. Кипень Д.В. Методическое обеспечение процесса внедрения принципов «живой организации» [Текст] / Д.В. Кипень // Журнал Сибирская финансовая школа., Новосибирск, - 2013 - С. 50-55
53. Кипень Д.В. Механизм адаптации к внешней среде в концепции «живой организации»: методический аспект [Текст] / Д.В. Кипень // Экономические и гуманитарные науки., Орел, - 2016.- №1(288). - С. 73-81
54. Кипень Д.В. Организационно-управленческие формы как условие инновационного развития предприятий [Текст] / 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
55. Кипень Д.В. Оценка необходимости использования организационно-управленческой формы «живой организации» на российских предприятиях [Текст] / В.П. Дудяшова., Д.В. Кипень // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. Иваново - 2013. - №2(16). - С 50-55

56. Кипень Д.В.. Проблемы использования формы «живой организации» (на примере промышленного предприятия) [Текст] / 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
57. Кипень Н.А. Формирование и развитие самообучающейся организации [Текст]: Монография / Н.А. Кипень, В.П. Дудяшова, А.В. Денисова. – Кострома : Изд-во КГТУ, 2008. – 199 с.
58. Ковалев А.М. Формирование инструментов и методов адаптивного управления промышленным предприятием: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Институт проблем рынка РАН, Москва, 2015
59. Коллерет П. Управление изменениями в организации. Адаптация к переменам / Пьер Коллерет, Роберт Шнайдер, Поль Легри [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.management.com.ua/cm/cm058.html> Дата обращения: 14.01.2015
60. Корнеева Е.Н. Оценка отношения персонала к инновациям как основа выработки мер по управлению изменениями на промышленных предприятиях / Е.Н. Корнеева // Российское предпринимательство. — 2008. — № 2-2 (106). — с. 15-19.
61. Коротков Э.М. Концепция менеджмента [Текст]: учебное пособие / Э.М. Коротков. – М. : Дека, 1996. – 304 с.
62. Красильников В.В. Статистика объектов нечисловой природы [Текст] / В.В. Красильников. – Наб. Челны: Изд-во Камского политехнического института, 2001. – 144 с.
63. Краткий курс лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент» [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://studme.org/1584072018588/menedzhment/strategicheskij\\_menedzhment](http://studme.org/1584072018588/menedzhment/strategicheskij_menedzhment) Дата обращения: 17.10.2014
64. Кривцов А.И. Модель оценки эффективности управления изменениями социально-экономических систем. / А.И. Кривцов, М.В. Потапов // Вестник волжского университета им. В.Н. Татищева, 2016, Вып. №3, с. – 39-43
65. Кужева С.Н. Готовность организации к внедрению изменений / С.Н. Кужева // Вестник Омского университета. Серия экономика, 2013, Омск, Вып. № 2, с. – 131-137.
66. Кумпилова Б.А. Современные формы организации управления на предприятиях малого и среднего бизнеса: развитие безъядерных структур / Б.А. Камилатова, С.А. Хатукай // Вестник Адыгейского государственного университета, Майкоп, 2013 Вып. № 2 с. – 217-222
67. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2006/2/4217.html> Дата обращения: 15.12.2014

68. Ланкин В.Е. Маркетинг [Текст]: учебное пособие для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки маркетолога., Таганрог: ТРТУ, 2006, - 241 с.
69. Ланкин В.Е. Менеджмент организации [Текст]: учебное пособие для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки менеджера. Под общей ред. В.Е. Ланкина. Таганрог: ТРТУ, 2006, 304 с.
70. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент [Текст] / Ю.Н. Лапыгин // Учебное пособие. М.: 2007. — 235 с.
71. Лебедева Н.М. Анализ финансовой отчетности организации [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.profiz.ru/se/3\\_2004/890/](http://www.profiz.ru/se/3_2004/890/) Дата обращения: 15.10.2015
72. Линдгрэн М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией [Текст] / М. Линдгрэн, Х. Бандхольд. Пер. с англ. Ильиной И. - Москва: Олимп-Бизнес, 2009. - 256с.
73. Литвененко М. Категория goodwill в отчетности по МСФО [Текст] / М. Литвененко. // Консультант. № 9 – 2005 г.
74. Максимцов М.М. Менеджмент [Текст]: учебник для студентов вузов. – 2-е изд., переработ. и доп. / М.М. Максимцов, М.А. Комаров. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 359 с.
75. Мейер К., Живая организация [Текст] / К. Мейер, С. Девис; перевод с английского – М.: Издательство «Добрая книга», 2007. - 386с.
76. Мескон М.Х. Основы менеджмента [Текст]: учебник / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
77. Методы социологического исследования [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/sociologiya/metody-issledovaniya.html> Дата обращения: 17.05.2013
78. Мильнер Б. З. Управление интеллектуальными ресурсами [Текст] / Б.З. Мильнер // Вопросы экономики. – 2008. – № 7. –С. 129-140.
79. Мильнер Б.З. Теория организации [Текст]: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп./ Б.З. Мильнер – Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2000. – 480с.
80. Мильнер Б.З. Нематериальные активы компании. [Текст] / Б.З. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 3. –С. 109-118
81. Мотышина М.С. Оценка эффективности менеджмента предприятия / М.С. Мотышина, С.В. Князев // Проблемы современной экономики, Санкт-Петербург, 2010, Вып. № 4 (36), с. - 114-115.
82. Назаренко А.В. Сценарное прогнозирование развития социально-экономических систем. продукции [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2012/10/pdf/58.pdf> Дата обращения: 15.12.2014
83. Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием [Текст]: конспект лекций Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1997 - 374 с

84. Новые методы построения организации [Электронный ресурс] Режим доступа <http://www.rus-lib.ru/book/38/men/09/koschekhin/index.html> Дата обращения: 15.09.2013
85. Норберт Т. Управление изменениями [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/index.php/stati-upravlenie-izmeneniyami/upravlenie-izmeneniyami.html> 13.04.2010
86. Носкова К. А. Оценка человеческого капитала i-го сотрудника организации [Текст] / К.А. Носнова // Актуальные вопросы экономических наук: материалы II междунар. науч. конф. (г. Уфа, апрель 2013 г.). — Уфа, 2013. — С. 4-8.
87. Нуреев Р.М. Курс Микроэкономики [Текст]: учебник/ Р.М. Нуреев – 2-е изд., изм. – М. : Норма, 2008 – 576 с.
88. Организация, самоорганизация и самоуправление. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://edu-support.ru/?statya=117> Дата обращения: 22.02.2012
89. Орлов А.И. Менеджмент [Текст]: учебник. М.: Издательство "Изумруд", 2003. - 298 с.
90. Официальный сайт Министерства промышленности и торговли Российской Федерации [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://minpromtorg.gov.ru/> Дата обращения: 17.11.2014
91. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
92. Очкава Е. Сколько стоит ваш бизнес? [Электронный ресурс] Режим доступа <https://vc.ru/p/smolyanov-7> Дата обращения: 05.05.2016
93. Панок Д. Г. Сравнительный анализ классических организационных структур управления промышленных предприятий [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/14.shtml> Дата обращения 08.02.2015
94. Подопригора М.Г. Организационное поведение [Текст] : учеб.-мет. пособие Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2008. – 261 с.
95. Пономарев И.П. Виртуальная организация: предпосылки возникновения новой организационной формы. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2001/5/977.html> Дата обращения: 15.09.2013
96. Пригожин А.И. Пять уровней качества управления. // Режим доступа <http://ibcm.biz/%D0%BF%D1%8F%D1%82%D1%8C-%D1%83%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B5%D0%B9-%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F-%D0%B0-%D0%B8-%D0%BF/>
97. Радченко И.А. Учебный словарь терминов рекламы и паблик рилейшнз, 2004 г. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.vocable.ru/dictionary/1081/word/mem> Дата обращения: 20.03.2012



98. Радченко Я.В. Теория организации [Текст]: курс лекций для студентов заоч. обучения всех специальностей // Я.В. Радченко, Э.А. Смирнов. – М.: Финстатинформ, 2000. – 181 с.
99. Развитие теории и практики менеджмента Электронный учебник [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://de.ifmo.ru/bk\\_netra/page.php?tutindex=3&index=5](http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3&index=5) Дата обращения: 15.04.2014
100. Ребрин Ю.И. Основы экономики и управления производством [Текст] конспект лекций. Таганрог: Изд-во ТР:ТУ, 2000, - 145 с.
101. Румянцев З.П. Менеджмент организации [Текст]: учеб. пособие / З.П. Румянцева., Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин и др. – М. : ИНФРА-М, 1995. – 432 с.
102. Рябухина В. Мемы [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.russika.ru/ef.php?s=2616> Дата обращения: 20.03.2012
103. Самоорганизация и самоуправление хозяйствующим субъектом. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.strategplann.ru/organizations-and-management-imi/self-organization-and-self-management-of-economic-entities.html> Дата обращения: 22.02.2012
104. Самоорганизация и самоуправление. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://teororgan.ru/otvety-po-teorii-organizatsii/74-samoorganizaciya-i-samoupravlenie.html> Дата обращения 22.02.2012
105. Санжаревский И.И. История, методология и техника исследования проблем общества и личности в социологии. [Текст] / И.И. Санжаревская - Изд. 4-е, испр. и доп. Тамбов: 2012. – 402 с.
106. Седова Т.В. Формирование интеллектуального капитала организации как стратегия повышения качественного уровня персонала [Электронный ресурс] Режим доступа <http://izv-tn.tti.sfedu.ru/?p=6269> Дата обращения 27.04.2014
107. Селищев. А.С. Микроэкономика [Текст]: учебник / А.С. Селищев – СПбб. Питер, 2002 – 475 с.
108. Ситуация в отрасли Режим доступа: [http://www.legpromforum.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=779&Itemid=438&lang=ru](http://www.legpromforum.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=779&Itemid=438&lang=ru)
109. Скриптунова Е.А. Партиципативные структуры / Скриптунова Е.А., Мухаметшина Э.Ф. [Электронный ресурс] Режим доступа <http://www.axima-consult.ru/stati-party.html> Дата обращения: 15.09.2013
110. Словарь бизнес-терминов [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/17746> Дата обращения: 20.03.2012
111. Социальный мониторинг. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/sociologiya/socialnyu-monitoring.html> Дата обращения: 17.12.2014

112. Стратегия - понятия и определения. Классификация стратегий. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm> Дата обращения: 14.01.2015
113. Стратегия развития легкой промышленности России на период до 2020 года [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_92737/?frame=1](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_92737/?frame=1) Дата обращения: 17.11.2014
114. Сценарное планирование [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.eksword.ru/scenarnoe-planirovanie.shtml> Дата обращения: 17.12.2014
115. Тарский М. О. Качество управление организацией: исследование определения / М.О. Тарский // Электронный научно-практический журнал «Современные научные исследования и инновации», 2016, Вып. № 11(67) Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2016/11/74229>
116. Терешина В.В. Анализ эффективности производства и продаж [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/19848/> Дата обращения: 15.12.2014
117. Теслинов А. Бизнес-перемены: 9 законов и 70 уроков настройки вашего бизнеса [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://baguzin.ru/wp/?p=1947> Дата обращения: 14.09.2013
118. Управление изменениями [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-izmeneniyami.html> Дата обращения: 14.09.2013
119. Управление изменениями и развитием организации [Текст] / Пер. с англ. под ред Г.В. Широковой; Высшая школа экономики СПбГУ Спб.: Издательство Высшая школа экономики, - 2009 - 456 с.
120. Управление производством и операциями [Текст]: учебное пособие под ред. В.Л. Попова. – Спб.: Питер, 2014. – 336с.
121. Усков А. А., Интеллектуальные системы управления на основе методов нечеткой логики. [Текст] / А.А. Усков, В.В. Круглов, Смоленск: Смоленская городская типография, 2003. – 177 с.
122. Учитесь управлять изменениями. Восьмиэтапная модель Д. Коттера. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.effecton.ru/911.html> Дата обращения: 14.09.2013
123. Факторы, влияющие на величину выручки от реализации продукции [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.cool4student.ru/node/4866> Дата обращения: 15.12.2014
124. Факторы, влияющие на продажи [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.business-start.ru/biznes-tsikly/factory-vliayuschie-na-prodazhi.html> Дата обращения: 15.12.2014
125. Фатхутдинов Р.А. Организация производства [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 672 с.
126. Финансовый анализ: риски, кредитоспособность, инвестиции. Бороухин Д. С [и др.] [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.monographies.ru/ru/book/view?id=198> Дата обращения: 05.05.2016

127. Фролова Т.А. Экономика предприятия [Текст]: конспект лекций. Таганрог: Изд-во ТТИ ФЮУ, 2012. – 276 с.
128. Фролова Т.А. Экономическая теория [Текст]: конспект лекций Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2009. – 327 с.
129. Фундаментальные свойства живой материи [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.knowed.ru/index.php?name=pages&op=view&id=244> Дата обращения: 05.05.2016
130. Хадеева Е.А. Типы организаций. Новое в типах организаций. [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.hanadeeva.ru/teoria\\_organizacia/kyrs\\_leczi/vopros\\_5.4/index.html](http://www.hanadeeva.ru/teoria_organizacia/kyrs_leczi/vopros_5.4/index.html) Дата обращения: 15.09.2013
131. Хамилатова И.В. Организационная готовность к изменениям: обзор методологии и практических методов оценки готовности / И.В. Хамилатова // Государственное управление, Москва, 2013, Вып. №39, с - 152-163.
132. Целенаправленная организация и самоорганизации. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://partnerstvo.ru/lib/to/node/47> Дата обращения: 22.02.2012
133. Цыренова А.А. Менеджмент [Текст]: Учебно-методическое пособие – Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2006. – С.114
134. Чернова А.Г. Анализ деятельности фирмы в соответствии «золотому правилу экономики предприятия». [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.science-bsea.bgita.ru/2011/ekonom\\_2011\\_1/chernova\\_analiz.htm](http://www.science-bsea.bgita.ru/2011/ekonom_2011_1/chernova_analiz.htm) Дата обращения: 15.10.2015
135. Чернышева М.А. Основы менеджмента [Текст] : учеб. пособие / Э. М. Коротков [и др.] ; под ред. М. А. Чернышева. - 2-е изд. - М. ; Ростов н/Д : Дашков и Ко : Академцентр, 2009. - 270 с.
136. Эдхократическая организация [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://management-study.ru/edhokraticheskaya-organizaciya.html> Дата обращения 08.02.2015
137. Экономика России цифры и факты. Часть 11. Легкая промышленность Режим доступа: <https://utmagazine.ru/posts/10564-ekonomika-rossii-cifry-i-fakty-chast-11-legkaya-promyshlennost>
138. Электронный словарь Мир Лема [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://lem.academic.ru/> Дата обращения: 20.03.2012
139. Эфендиев Б.А. Разработка и функционирование адаптивных систем управления организацией [Текст] / Б.А. Эфендиев // Российское предпринимательство. — 2008. — № 11 Вып. 1 (122). — с. 21-25.
140. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Текст] / В.А. Ядов. Отв. ред. В.Н. Иванов. Изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : Наука, 1987. – 248 с.
141. Ямпольская Д., Эволюция научной мысли в сфере менеджмента. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0004/>

142. Adaptive Management [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.dfg.ca.gov/erp/adaptive\\_management.asp](http://www.dfg.ca.gov/erp/adaptive_management.asp) Дата обращения: 12.09.2013
143. Adaptive Management [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://nau.edu/ERI/Restoration/The-ER-Process/Adaptive-Management/> Дата обращения: 12.09.2013
144. Adaptive Management [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.resalliance.org/index.php/adaptive\\_management](http://www.resalliance.org/index.php/adaptive_management) Дата обращения: 12.09.2013
145. Advantages and Benefits of the Classical Management Theory [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-benefits-classical-management-theory-37990.html> Дата обращения: 12.09.2013
146. Change Management [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.businessballs.com/changemanagement.htm> Дата обращения: 19.01.2015
147. Classical and Scientific Management Theory [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.business.com/management-theory/classical-and-scientific-management-theory/> Дата обращения: 13.09.2013
148. Classical Schools of Management [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.cliffsnotes.com/more-subjects/principles-of-management/the-evolution-of-management-thought/classical-schools-of-management> Дата обращения: 13.09.2013
149. Classical Scientific School of Management [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://study.com/academy/lesson/classical-scientific-school-of-management.html> Дата обращения: 13.09.2013
150. Defining Adaptive Management. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.for.gov.bc.ca/hfp/amhome/Admin/index.htm> Дата обращения: 14.09.2013
151. Frederick Taylor and Scientific Management [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_Taylor.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_Taylor.htm) Дата обращения: 13.09.2013
152. List of Different Types of Management Styles [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.buzzle.com/articles/management-styles-list-of-different-types-of-management-styles.html> Дата обращения: 19.01.2015
153. Modern Management Theory: Quantitative, System and Contingency Approaches to Management [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.yourarticlelibrary.com/management/modern-management-theory-quantitative-system-and-contingency-approaches-to-management/25621/> Дата обращения: 13.09.2013
154. MTD Training. Managing through Change <http://bookboon.com/en/managing-through-change-ebook> Дата обращения: 19.01.2015
155. Quantitative School of Management [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.cliffsnotes.com/more-subjects/principles-of-management/the-evolution-of-management-thought/quantitative-school-of-management> Дата обращения: 13.09.2013

156. Systems Approach to Management [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.buzzle.com/articles/systems-approach-to-management.html>  
Дата обращения: 13.09.2013

157. Three Types of Change Management Models [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://quickbase.intuit.com/blog/2012/08/28/three-types-of-change-management-models/> Дата обращения: 19.01.2015

## Приложения

Приложение 1  
Таблица П. 1

### Форма проведения диагностики факторов, определяющих выбор оптимальной стадии развития эволюционно-интегрированной организации

№ п/п	Наименование	Сущность	Способ оценки	Результат оценки
1	2	3	4	5
1	Характер выпускаемой продукции	<p>В структуре себестоимости продукции наибольшую часть занимают затраты:</p> <p>1) на проектирование изделий и технологии их изготовления (<b>наукоемкая продукция</b>);</p> <p>2) на оплату труда и другие, имеющие социальный характер (<b>трудоемкая продукция</b>);</p> <p>3) на сырье и материалы (<b>материалоемкая продукция</b>);</p> <p>4) на амортизацию и содержание оборудования (<b>фондоемкая продукция</b>);</p> <p>5) на тепловую и электрическую энергию (<b>энергоемкая продукция</b>).</p>	Анализ структуры фактической себестоимости продукции.	
2	Тип производства	<p>Тип производства определяется на основании специализации трудовых операций и номенклатуры вырабатываемой продукции.</p> <p><b>Массовый тип производства</b> предполагает непрерывное узкоспециализированное производство ограниченной номенклатуры продукции.</p> <p><b>Серийный тип</b> предполагает производство продукции партиями или сериями, которые повторяются через определенные промежутки времени. Выделяют три вила: мелкосерийное, среднесерийное и крупно серийное производство.</p> <p><b>Единичный тип</b> предполагает изготовление широкого ассортимента продукции в единичных количествах. Рабочие места не имеют определенной специализации.</p>	<p>Анализ разнообразия номенклатуры выпускаемой продукции.</p> <p>Анализ разнообразия трудовых операций на рабочих местах в основном производстве.</p>	

Продолжение табл. П.1

1	2	3	4	5
3	Степень стабильности внешней среды организации	<p>Возможно, определить по динамике факторов внешней среды, т. е. скоростью, с которой происходят изменения в окружении организации (прежде всего, в технологии и параметрах конкурентной борьбы).</p> <p><b>Высокая стабильность</b> характерна для отраслей, где среда предприятия постоянна или мало изменяется (эксперты к этой группе относят мебельную промышленность, машиностроение, производство тары и упаковочных материалов, а также пищевых консервов).</p> <p><b>Средняя стабильность</b> характерна для отраслей, где среда меняется со средними темпами (эксперты этой группе относят фармацевтическую, химическую, кондитерскую отрасли промышленности).</p> <p><b>Низкая стабильность</b> характерна для отраслей, где среда организации меняется быстро (по экспертным данным - это авиационно-космическая промышленность, производство компьютеров, биотехнологии и сфера телекоммуникаций).</p>	<p>Экспертные оценки руководителей высшего звена, которые должны сравнить свое предприятие с учетом его отраслевой принадлежности с предприятиями других отраслей, имеющими высокую, среднюю и низкую стабильность внешней среды (см. 3 графу).</p>	
4	Стратегия фирмы	<p>Стратегия предприятия предполагает выработку долгосрочной цели и способов, мероприятий по ее достижению. <b>Стратегия концентрированного роста</b> связана с изменением продукта и (или) рынка. Определяется на основании матрицы Ансоффа и конкретизируется в 3-х стратегиях: 1) стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма концентрируется на существующем рынке с существующим продуктом в целях завоевания увеличения доли рынка;</p> <p>2) стратегия развития рынка, которая предполагает выход на новые рынки с существующим продуктом;</p> <p>3) стратегия развития продукта, которая ставит цель вывода нового продукта на освоенный фирмой рынок.</p> <p><b>Стратегия интегрированного роста</b> связана с расширением фирмы путем добавления новых структур. Конкретизируется в 2-х стратегиях:</p> <p>1) стратегия вертикальной интеграции, заключающая в приобретение или усиления контроля над поставщиками ресурсов или структурами занимающимися дальнейшим распределением и продажей товаров;</p>	<p>Фактически принятая на фирме стратегия из числа известных (см. 3 графу) или их комбинация.</p>	

		<p>2) стратеги горизонтальной интеграции, которая предполагает расширения за счет присоединения конкурентов..</p> <p><b>Стратегия диверсифицированного роста</b> реализуется, если фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Конкретизируется в 3-х стратегиях:</p> <p>1) концентрическая диверсификация предполагает незначительные изменения в технологии, позволяет выпустить новый продукт и реализовать его на старых и новых рынках;</p> <p>2) горизонтальная диверсификация осуществляется за счет существенных изменений в технологии, позволяет выпустить новый продукт и реализовать его на старых и новых рынках.</p> <p>3) конгломеративная диверсификация предполагает переход в новую отрасль, является наиболее сложной.</p> <p><b>Стратегия сокращения</b> реализуется, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, например, структурная перестройка и т.п. Конкретизируется в 4-х стратегиях:</p> <p>1) стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес; спады и кардинальные изменения в экономике, например, структурная перестройка и т.п. 2) стратегия «сбора урожая», предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе; 3) стратегия сокращения объемов, заключающаяся в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса; 4) стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат.</p>		
--	--	--	--	--



Продолжение табл. П.1

1	2	3	4	5
5	Структура предприятия	Для целей исследования мы выделяем два типа структур: традиционную структуру с жесткой властью и строгой иерархией (в основном линейно-функциональную), а так же адаптивную (в основном дивизионную проектную, матричную).	Фактические данные (см. 3 графу)	
6	Стабильность работы с поставщиками	<i>Поставщики</i> обеспечивают удовлетворение потребности организации в различных ресурсах. Нас интересует стабильность работы организации со своими поставщиками. <b>Высокая стабильность</b> – организация работает постоянно с одними и теми же поставщиками. <b>Средняя стабильность</b> – организация меняет своих поставщиков со средней частотой (скоростью) <b>Низкая стабильность</b> – организация часто меняет своих поставщиков, можно сказать что она постоянно работает с новыми поставщиками.	Экспертные оценки руководителей высшего звена, которые должны сравнить свое предприятие с учетом его отраслевой принадлежности с предприятиями других отраслей, имеющими высокую, среднюю и низкую стабильность внешней среды (см. 3 графу).	
7	Тип рынка	Тип рынка оценивается по уровню конкуренции. Практически на любом рынке есть конкуренты, которые могут оказывать значительное влияние на результаты деятельности предприятия. Высокий уровень конкуренции – на рынке монополия Средний уровень конкуренции - олигополия Низкий уровень конкуренции - монополистическая конкуренция	Экспертные оценки руководителей высшего звена, которые должны сравнить свое предприятие с учетом его отраслевой принадлежности с предприятиями других отраслей, имеющими высокую, среднюю и низкую стабильность внешней среды (см. 3 графу).	

Окончание табл. П.1

1	2	3	4	5
8	Стабильность спроса	<p><i>Потребители</i> приобретают произведенные товары или услуги. Нас интересует спрос потребителей. СПРОС — фундаментальное понятие рыночной экономики, означающее подкрепленное денежной возможностью желание, намерение покупателей, потребителей приобрести данный товар. Объем и структура спроса зависят от многих факторов, которые учитывают разнообразные аспекты от цены на товар до предпочтений потребителей.</p> <p>Высокая стабильность спроса – спрос на рынке практически не изменяется.</p> <p>Средняя стабильность- спрос потребителей изменяется средними темпами</p> <p>Низкая стабильность- спрос потребителей постоянно меняется.</p>	<p>Экспертные оценки руководителей высшего звена, которые должны сравнить свое предприятие с учетом его отраслевой принадлежности с предприятиями других отраслей, имеющими высокую, среднюю и низкую стабильность внешней среды (см. 3 графу).</p>	

## Приложение 2.

Анкета для оценки готовности персонала к принятию стратегии ЭИО.

### **Инструкция**

Прочтите каждое из 24 утверждений и укажите один вариант, который наиболее приемлем для Вас в процессе работы на Вашем предприятии.

**1. Вы готовы к самостоятельному принятию решения и готовы нести ответственность за последствия этого решения**

- А) готов
- Б) все зависит от ситуации
- В) не готов

**2. Вы готовы работать/контактировать с разными людьми**

- А) готов
- Б) все зависит от ситуации
- В) не готов

**3. Как Вы относитесь к обучению:**

- А) век живи век учись
- Б) если надо будет, пойду учиться
- В) с меня обучения хватит

**4. Для работы Вы**

- А) самомотивируетесь
- Б) бывает, что мотивирует начальство
- В) всегда мотивирует начальство

**5. Вы готовы использовать идеи, знаний, умения других в своей работе и (или) делиться своими идеями навыками знаниями с коллегами.**

- А) да готов
- Б) в зависимости от ситуации
- В) не готов.

**6. Для выполнения своих обязанностей и дальнейшей работы на предприятии Вам надо**

- А) получить новые знания
- Б) возможно в какой-то ситуации потребуется поучиться
- В) обходитесь (будете обходиться) уже имеющимися знаниями и своим опытом

**7. У вас есть предложения по улучшения работы предприятия или выпускаемой им продукции**

- А) есть и я ими делюсь с руководством
- Б) есть, но я их не высказываю
- В) нет

**8. Вы интересуетесь различными вещами (не всегда связанными с работой).**

- А) мой круг интересов широк
- Б) интересуюсь, но не многими
- В) нет

**9. Предприятие обучает своих работников**

- А) более опытные коллеги передают свои знания остальным
- Б) курсами повышения квалификации
- В) обучение сотрудников не проводится

**10. Вы в процессе работы преследуете цель не только получения з/п, но и улучшения компании в целом.**

- А) да
- Б) и да и нет
- В) нет

**11. Вы свои идеи, которые хотите донести до коллег, сначала анализируете, а затем выбираете лучшие из них, которые и доносите до коллег.**

- А) всегда так
- Б) я высказываю все идеи
- В) я не высказываю идей.

**12. Если Вам не хватает знаний, для выполнения определенной работы, Вы обратитесь**

- А) к более опытным коллегам
- Б) к источникам вне предприятия
- В) будите действовать «наугад»

**13. Ваше отношение к созданию самоорганизационных команд на вашем предприятии.**

- А) вижу в этом эффективность.
- Б) возможно это будет положительно.
- В) ничего положительного в этом нет.

**14. Как вы относитесь к разнообразию продуктов и их широкой диверсификацией, выпускаемых вашей фирмой, к их постоянному улучшению.**

- А) это крайне положительно
- Б) думаю так будет лучше.
- В) негативно, надо концентрироваться на определенных вещах.

**15. Самообучения для вас это**

- А) высшая степень обучения.
- Б) возможно необходимо для развития человека
- В) ненужная трата времени.

**16. У Вас есть опыт организации или управления людьми**

- А) есть успешный
- Б) есть, но эффективность была не высока
- В) нет.

**17. Вы работали**

- А) во многих компаниях
- Б) в нескольких
- В) в одной

**18. Уровень вашего образования**

- А) более одного высшего
- Б) высшее
- В) среднее

**19. У вас есть опыт и успехи в каком-либо творческом процессе**

- А) есть
- Б) опыт есть, успехов нет
- В) нет

**20. Ваш круг общения**

- А) отличен от вас значительно
- Б) отличен в незначительной степени
- В) такой же что и вы

**21. Вы читаете бизнес-литературу, научную или научно-публицистическую**

- А) да, часто.
- Б) иногда
- В) нет

**22. Вы как опытный сотрудник привлекаетесь к принятию управленческих решений.**

- А) да, часто
- Б) иногда по некоторым вопросам
- В) нет

**23. На своей работе вы общаетесь**

- А) со многими работниками предприятия
- Б) с ограниченным небольшим кругом коллег
- В) только с теми, с кем необходимо в рамках должностных обязанностей

**24. Если на вашем предприятии будет формироваться банк знаний (практические и теоретические знания, применяемые Вашей организацией) то Вы:**

- А) внесете в него Ваш опыт и знания
- Б) рад бы внести, но пока не хватает опыта
- В) не будите иметь к нему какое-либо отношение

**Спасибо за участие !**

**Справка**  
**об апробации результатов исследования Д.В. Кипень**  
**«Механизм управления промышленным предприятием на основе**  
**эволюционно-интегрированной организации»**  
**(Научный руководитель В.П. Дудяшова)**

Результаты, полученные Д.В. Кипень в рамках проводимого им исследования, имеют реальное практическое значения для промышленного предприятия ИП Васильев А.Ю.. Научная работа была направлена на разработку адаптивной организационно-управленческой формы.

К наиболее существенным результатам исследования относятся:

1. Разработка комплекса методик по обеспечению внедрения организационно-управленческой формы – эволюционно-интегрированной организации, который состоит из трех методик:

- методика оценки необходимости формирования эволюционно-интегрированной организации;
- методика оценки фактического соответствия предприятия принципам эволюционно-интегрированной организации;
- методика по оценке готовности персонала к принятию стратегии эволюционно-интегрированной организации.

2. Обоснование стадий эволюционного развития эволюционно-интегрированной организации, что позволяет осуществить выбор оптимальной стадии, соответствующей современным условиям предприятия;

3. Обоснование факторов, которые влияют на выбор оптимальной стадии развития эволюционно-интегрированной организации, что дало возможность осуществить этот выбор для предприятия;

В соответствии с предложениями Д.В. Кипень необходимо поддерживать на предприятии существующую организационно-управленческую форму эволюционно-интегрированной организации на развивающейся стадии, которая по результатам оценок является оптимальной и фактической. Стоит заметить что, управление персоналом на предприятии позволяет поддерживать готовность к принятию стратегии эволюционно-интегрированной организации персоналом на должном уровне.

Рекомендовано принять и использовать методическое обеспечения проведения мониторинга использования организационно-управленческой формы эволюционно-интегрированной организации, что позволит предприятию сохранить высокую конкурентоспособность.



ИП Васильев А.Ю.

**СПРАВКА**

Об апробации «Методики оценки необходимости формирования «живой организации»», «Методики оценки фактического соответствия предприятия принципам «живой организации»» разработанной Кипень Д.В. под руководством д.э.н., проф. Дудяшовой В.П.

Руководство ООО «ППО «Орбита»» настоящим подтверждает, что результаты названных выше методик, разработанных Кипень Д.В. в Костромском государственном технологическом университете под руководством д.э.н., профессора Дудяшовой В.П., несут несомненную практическую пользу для деятельности предприятия.

Предложенные методики позволяют внедрить на промышленном предприятии адаптивную форму «живая организация» и имеют реальное практическое значение. Внедрение указанной формы обеспечивает развитие на предприятии таких прочесов как самоорганизация, обучение, позволяет предприятию ускорить быстроту реакции на изменения внешней среды за счет создания разнообразия внутри предприятия.

Кипень Д.В. провел выборочное тестирование административного персонала и экспертный опрос руководства, что позволило оценить необходимую стадию развития «живой организации» для указанного предприятия и выявить стадию развития, на которой предприятие находится. Это было достигнуто, за счет оценки уровня развития каждого принципа рассматриваемой формы. Для достижения необходимой стадии были предложены конкретные мероприятия по развитию принципов функционирования «живой организации».

Разработанные методики позволяют также определить общие недостатки в организации работы предприятия и могут способствовать более эффективному функционированию предприятия.

Директор по персоналу «ППО «Орбита»»



Handwritten signature of O.K. Glushko in blue ink.

Глушко О.К.

Справка

об апробации «Методики быстрого реагирования организации на изменения факторов внешней среды», разработанной Кипень Д.В. под руководством д.э.н., проф. Дудяшовой В.П.

Руководство ООО «Мастер Грин» настоящей подтверждает, что результаты названной выше методики, разработанной Кипень Д.В. в Костромском государственном технологическом университете под руководством д.э.н., профессора Дудяшовой В.П., имеют практическую значимость для деятельности предприятия.

Разработанная методика позволяет предприятию быть готовым к изменениям факторов внешней среды за счет применения количественных и качественных методов прогнозирования будущих ситуаций, а так же мониторинга, осуществляемого посредством проведения маркетинговых исследований. В рамках методики определяются факторы внешней среды, которые оказывают наибольшее влияние на изменение объема продаж, что позволяет усилить за ними контроль.

Методика состоит из пяти этапов. На первом этапе происходит разработка трех сценариев. Первый сценарий предполагает увеличение объема продаж, второй - неизменность и третий - снижение. Так же на этом этапе идет разработка тактики действий и конкретных мероприятий под каждый сценарий. На втором этапе определяются факторы внешней среды, которые оказывают влияние на изменение объема продаж, оценивается их значимость и обосновывается формула прогноза объема продаж. Факторы внутренней среды не подвержены анализу, так как они подконтрольны и изменяются по волеизъявлению менеджмента и собственника предприятия. На третьем этапе экспертами на предприятии необходимо спрогнозировать изменение объема продаж в зависимости от влияния каждого отобранного фактора внешней среды. Суммируя результаты умножения этого изменения на значимость фактора, получаем прогнозное изменение объема продаж. Четвертый этап - мониторинг ситуации на рынке и объема продаж предприятия. Если ситуация соответствует прогнозному сценарию, то переходят к пятому этапу, если нет - то возвращаются к третьему. На последнем этапе происходит реализация разработанных мероприятий в зависимости от развития ситуации.

Проведя указанные этапы на предприятии, удалось спрогнозировать изменение объема продаж, оно составило 3,06%. Наиболее значимыми факторами по результатам экспертизы стали: общая динамика рынка (весомость 20%), численный и возрастной состав населения (весомость 20%) и динамика клиентской базы (весомость 19%). Мероприятия, проводимые в рамках методики, повышают адаптивность предприятия и его конкурентоспособность, так как организация заранее разрабатывает тактику и конкретные действия под каждый возможный будущий сценарий развития ситуации.

Директор ООО «Мастер Грин»



М.Г. Гасанова