

Экономический рост России

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ
РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ В
РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ**

**SYSTEM OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN
THE RUSSIAN CONTEXT**

Чемезов Игорь Станиславович

Chemezov Igor S.

Старший преподаватель кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства

Senior teacher of chair "Management",

Penza State University of Architecture and Construction

Научный руководитель: Кондратьев Эдуард Викторович, к.э.н.,

доцент

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
1. Систематизация методических подходов к управлению развитием предприятия	8
2. Методика диагностики фазы развития предприятия.....	11
3. Закономерности и особенности процессов управления предприятиями на разных фазах развития в российских условиях.....	14
4. Система управления развитием предприятия на основе механизма фазового перехода	19
5. Методика оценки экономического эффекта от внедрения системы управления процессами развития предприятия	22
Заключение	24
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	26

Работа посвящена проблеме управления организацией в соответствии со стадиями её жизненного цикла, что выражается в проектировании системы управления развитием предприятия на основе авторского механизма фазового перехода. Отдельное внимание уделяется специфике деятельности российских предприятий, которую следует учитывать при управлении их развитием.

На основе проведенного исследования разработана модель системы управления развитием предприятия с целью укрепления жизнеспособности и повышения эффективности деятельности в условиях динамично изменяющейся внешней среды. Описываемые проектные разработки совершенствуют известные и предлагают новые теоретико-методические подходы к управлению развитием предприятий.

Основные выводы работы могут быть использованы в практике управленческой деятельности, программах повышения квалификации и подготовки менеджеров различных уровней.

Ключевые слова: управление развитием предприятий, организационное развитие, организационные изменения, фазовый переход, российские условия

The work is devoted to the management of the organization in accordance with the stages of its life cycle, resulting in the design of development management company of an author-driven phase transition. Special attention is paid to the specifics of the Russian company, which should be considered in the management of their development Thieme.

Based on the research developed a model of development management company in order to enhance the vitality and improve performance in a fast-changing environment. Described project development co-vershenstvuyut known and offers new theoretical and methodological approaches to enterprise development.

The main conclusions of the work can be used in the practice of management activities, training programs and training of managers at various levels.

Keywords: management of enterprise development, organizational development, organizational change, phase transition, Russian conditions

ВВЕДЕНИЕ

Проблема сохранения жизнеспособности в быстро меняющейся окружающей среде актуальна для предприятий всех развитых стран. Не исключением является и Россия. На X Всероссийском симпозиуме, посвященном во многом анализу причин и последствий мирового кризиса, было обращено внимание на то, что «благополучие национальной экономики зависит, прежде всего, от состояния дел на предприятиях... Экономический кризис, начавшийся как финансовый и развившийся как системный, является, по сути дела, следствием кризиса корпоративного управления»¹. Таким образом, вопрос развития предприятий становится вопросом развития национальной экономики в целом.

Для организма развитие в процессе жизни является неременным условием существования в изменяющейся среде. То же самое можно сказать и об организации, которая по множеству признаков сходна с живым организмом. Построение системы управления развитием предприятия становится требованием для поддержания жизнеспособности и эффективности в эпоху глобализации, стремительного прогресса в технологиях, технике, знаниях.

В.С. Ефремов обращает внимание на следующий неоспоримый факт: «Согласно официальной американской статистике около 40% компаний, составляющих 30 лет тому назад список Fortune 500, в наши дни больше просто не существует. Из списка Fortune 500, опубликованного в 1970 году, в настоящее время исчезло 60% компаний по причине их поглощения или просто распада. Из 12 наиболее процветающих в 1900 году компаний-гигантов, по которым тогда рассчитывался индекс Доу-Джонса, сегодня действует только одна – General Electric»².

А. Занковский по этому поводу отмечает следующее: «Если в начале XX века Г. Форд с фантастическим успехом мог целых девятнадцать лет (!) выпускать один и тот же «Форд-Т», «любого цвета при условии, если этот цвет черный», то сегодня для успеха автопроизводителям необходимо менять каждые несколько лет не только цвет, но и полностью модель автомобиля, значительно модифицируя все его технические характеристики. Непрерывное развитие организации все больше становится необходимым условием не только ее эффективной деятельности, но и выживания в изменяющемся мире»³.

Организации претерпевают изменения на протяжении всей жизнедеятельности. Одна-

¹ Десятый Всероссийский симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий» // Российский журнал менеджмента. – Том 7, № 2. – 2009. – С. 147.

² Ефремов, В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 54-61.

³ Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». – 2-е изд. – М.: Флинта: МПСИ, 2002. – С. 364-365.

ко в большинстве концепций управления это динамическое качество не получило достаточного рассмотрения. В литературе чаще встречаются исследования зрелых, чем «молодых» организаций, в статическом, а не в динамическом аспекте. Кроме того, выводы и результаты исследований зрелых организаций часто оказываются неприменимы для вновь созданных⁴.

В данный момент уже сформировалось направление, которое «подходит к организации не только как к системе, существующей в определенный период времени, но и как к объекту, который уже развивался до момента анализа и будет развиваться дальше»⁵. К этому направлению принадлежат теория организационного развития и теория жизненных циклов организации.

Ценность теорий управления развитием предприятия заключается еще и в том, что «как любая другая продуктивная теория, она характеризуется двумя компонентами: объясняющей и предсказующей»⁶.

Однако по отношению к теории развития, на сегодняшний день изыскания ученых сводятся в большинстве случаев к описанию типичных фаз развития, механизмы же фазового перехода в развитии остаются за пределами изучения. При этом такие механизмы управления развитием предприятия, включая диагностику текущего состояния (определение фазы развития) и конкретную последовательность управляющих действий, результатом которых должен стать фазовый переход предприятия на следующий этап своего развития, представляют наибольшую практическую значимость.

Таким образом, проблема управления развитием предприятий на сегодняшний день является весьма актуальной и требует продолжения изучения, особенно в свете применения ее теоретических положений в условиях российской действительности.

Различные аспекты проблемы управления развитием предприятий на основе моделирования процесса развития и жизненного цикла отражены в работах таких зарубежных ученых, как: Адизес И., Глазл Ф., Грейнер Л., Канн Р., Катц Д., Кимберли Дж., Ливехуд Б., Липпитт Г., Торберт У., Шайн Е.Х., Шмидт У. и др., а также отечественных: Емельянов Е.Н., Ефремов В.С., Жданов С.А., Гончарук В.А., Ивашковская И.В., Константинов Г.Н., Коротков Э.М., Неретина Е.А., Меркурьева И.С., Моргунов Е.Б., Поварницына С.Е., Попова Е.П., Пригожин А.И., Филонович С.Р., Широкова Г.В., Щербина В.В. и др. Однако пока не нашли достаточного отражения вопросы взаимосвязи теории управления развитием предприятия с дру-

⁴ Кушелевич Е.И., Филонович С.Р. Модели жизненных циклов организаций. В кн.: Менеджмент: век XX – век XXI. М.: Экономика, 2004. – С. 304.

⁵ Глухова Е.В. Концепция жизненных циклов: необходимо ли ее понимание и применение финансистами на российском рынке? // Корпоративные финансы. – №4, 2007. – С. 111-117.

⁶ Кушелевич Е.И., Филонович С.Р. Теория жизненных циклов организации И.Адизеса и российская действительность // Социологические исследования. – 1996. – № 10. – С. 64.

гими областями менеджмента. Недостаточно раскрыты аспекты моделирования целостной системы управления развитием предприятия.

С.А. Жданов и др. отмечают, что «отечественная теория корпоративного развития оперирует в основном гипотетическими данными по аналогии с западной теорией, что характеризует ее низкую практическую применимость к российским условиям»⁷.

Таким образом, **цель работы** – разработка системы управления развитием предприятия на основе механизма фазового перехода для укрепления жизнеспособности и повышения эффективности деятельности в условиях динамично изменяющейся внешней среды.

В соответствии с поставленной целью в работе предпринята попытка решения следующих научных **задач**:

- обобщить и систематизировать теоретические основы исследования процессов управления предприятием на разных фазах развития;
- провести систематизацию методических подходов к управлению развитием предприятия;
- определить методические основы и разработать программу исследования процессов управления предприятиями на разных фазах развития;
- разработать и апробировать методику диагностики фазы развития предприятий;
- выявить закономерности и особенности процессов управления предприятиями на разных фазах развития в российских условиях;
- разработать систему управления развитием предприятия на основе механизма фазового перехода;
- разработать методику оценки экономического эффекта от внедрения системы управления развитием предприятия.

В качестве **объекта** проведенного **исследования** выступили российские предприятия, отличающиеся по отраслевой принадлежности и находящиеся на разных фазах развития. **Предметом исследования** стали процессы управления предприятиями на разных фазах развития в российских условиях.

В процессе решения поставленных задач были использованы системный, ситуационный и процессный подходы, методы логического анализа и синтеза, метод аналогий, обобщения, абстрагирования и моделирования, шкалирования; методы социологических исследований: анкетирование, наблюдение и др.

⁷ Жданов С.А., Динес В.А., Ларин В.М., Шувалов С.А. Развитие корпораций в экономике России / Под. ред. В.М.Ларина. – Саратов: Издат. центр СГСЭУ, 2005. – С. 4.

Научная новизна результатов работы заключается в совершенствовании известных и разработке новых теоретико-методических подходов к управлению развитием предприятий. А именно:

1. Предложена систематизация методических подходов к управлению развитием предприятия, объединяющая известные подходы к управлению развитием на общеорганизационном уровне, уровне основных подсистем и уровне отдельных элементов, относящихся к функциональным направлениям его деятельности. В отличие от известных подходов, рассматривающих изменения на уровне либо всей организационной системы, либо её отдельных подсистем и элементов, данная модель позволяет рассматривать процесс управления развитием предприятия как комплекс мероприятий, объединенных общей целью и затрагивающих все стороны жизнедеятельности предприятия.

2. Предложена и апробирована методика диагностики фазы развития предприятия на основе эволюционной модели развития предприятия Ф. Глазла и Б. Ливехуда, позволяющая с помощью изучения характерных параметров определять фазу развития предприятия в российских условиях и формулировать общие выводы об уровне и основных проблемах его развития.

3. Выявлены закономерности (изменение организационных ценностей) и особенности процессов управления предприятиями на разных фазах развития (неоднородность развития сущностных элементов и отсутствие управленческих практик ассоциативной фазы). Это позволяет охарактеризовать специфику развития предприятий в российских условиях и использовать организационные ценности в качестве определяющего индикатора фазы при управлении развитием предприятий.

4. Разработана система управления развитием предприятия на основе механизма фазового перехода, определяющая направления, последовательность и методы развивающих преобразований в основных подсистемах предприятия (культурной, социальной и технико-инструментальной) для осуществления перехода в следующую фазу развития путем преодоления граничных проблем предшествующей фазы. Эта система позволяет повысить эффективность управления за счет обеспечения сбалансированности и взаимосвязи изменений всех подсистем.

5. Разработана методика оценки экономического эффекта от внедрения системы управления процессами развития предприятия, содержащая комплекс показателей, которые позволяют отслеживать изменения во всех элементах и подсистемах предприятия. Это делает ее логичным продолжением теоретико-методических положений, предлагаемых в работе, и предоставляет возможность ее использования на всех фазах развития для оценки результативности проведения мероприятий по управлению развитием предприятия.

1. СИСТЕМАТИЗАЦИЯ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Одна из современных научно-методических проблем, имеющая особую актуальность применительно к вопросам науки управления, – интеграция междисциплинарного знания для решения практических задач. Предлагаемая систематизация методических подходов к управлению развитием предприятия (рис. 1) объединяет направления по управлению развитием его отдельных подсистем и сущностных элементов. В результате процесс управления развитием приобретает характер комплекса мероприятий, направленных на достижение единой цели и затрагивающих все стороны жизнедеятельности предприятия.

1. В основе предлагаемой систематизации лежат фундаментальные принципы и законы наиболее объемлющей области знаний о развитии – диалектики (самая широкая область на схеме). Особый интерес с практической точки зрения представляют законы развития, позволяющие прогнозировать ход и результаты данного процесса: закон диалектического синтеза, закон перехода количества в качество, закон диалектической противоречивости.

2. Уровнем, в котором принципы и законы развития находят реализацию на примере организационной системы, выступает теория организационного развития. Она описывает типичные изменения, происходящие в процессе развития организации, начиная с момента ее создания. Здесь развитие рассматривается как процесс позитивных качественных изменений, основным критерием развития выступает приобретение нового качества, укрепляющего жизнеспособность организации.

Процесс развития является поэтапным. В процессе развития предприятие осуществляет переход от одной фазы (или стадии) развития к другой. Под фазой развития мы понимаем относительно стабильное состояние жизнедеятельности организации, отличающееся определенными признаками и уровнем.

В качестве базовой модели для построения системы управления развитием предприятия в исследовании выбрана модель органического эволюционного развития предприятия Б. Ливехуда и Ф. Глазла⁸, включающая четыре основные фазы: пионерскую, дифференциации, интеграции и ассоциации, смена которых происходит путем преодоления соответствующих трех кризисных фаз (которые возникают как следствие граничных проблем каждой фазы): кризиса пионерской фазы, кризиса дифференциальной фазы и кризиса интегральной фазы развития.

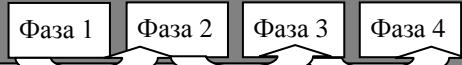
⁸ Глазл Ф., Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными / Перевод с немецкого. – Калуга, «Духовное познание», 2000. – 264 с.

1. ДИАЛЕКТИКА – ОБЩЕЕ УЧЕНИЕ О РАЗВИТИИ

2. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

3. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГ. ИЗМЕНЕНИЯМИ

ФАЗЫ РАЗВИТИЯ



МЕХАНИЗМЫ ФАЗОВЫХ ПЕРЕХОДОВ

Функциональные области управления	4. ОРГАНИЗАЦИЯ (СИСТЕМО-ЭВОЛЮЦИОННАЯ МОДЕЛЬ)	Области развития
Организационное поведение, управление оргкультурой	Культурная подсистема: – идентичность	Развитие оргкультуры (формирование новых ценностей, установок, образцов (моделей) поведения)
Стратегический менеджмент	– политика, стратегия, программы	Стратегическое развитие (совершенствование стратегий, преобразование бизнес-модели)
Теория организации	Социальная подсистема: – структура	Развитие оргструктуры (повышение гибкости, адаптивности, управляемости, соответствие новым целям и задачам)
Управление персоналом	– люди, группы, климат, руководство	Развитие персонала (формирование и развитие компетенций, человеческого капитала), стиля и методов управления
Менеджмент функциональных областей (производства, финансов, маркетинга, сбыта, снабжения и др.)	– отдельные функции, органы	Развитие и обогащение функций, совершенствование работы в специализированной области
Менеджмент процессов, управление качеством	Технико-инструментальная подсистема: – процессы, общий ход дела	Развитие процессов (реинжиниринг, разработка и внедрение новых стандартов) и методов контроля
АФХДП, бухучет, экономика предприятия + потребности	– физические средства	Развитие ресурсно-сырьевой базы и материально-технического обеспечения, территориальное развитие

Рис. 1. Систематизация методических подходов к управлению развитием предприятия

Причины выбора данной модели таковы: полнота, системный подход, учет влияния внутренней и внешней среды, а также практичность, выраженная в наличии конкретных инструментов для осуществления развивающих изменений.

3. Третьим уровнем предлагаемой систематизации методических подходов является концепция управления организационными изменениями, имеющая в большей степени прикладной характер. Методы данной концепции позволяют переходить от общего направления в управлении развитием предприятия к программе конкретных мероприятий по разным подсистемам и элементам. На основе методик проведения организационных изменений строятся механизмы фазовых переходов в развитии.

4. В центре предлагаемой систематизации методических подходов к управлению развитием предприятия находится модель организации как системы. Системный подход к организации является связующим звеном между концепциями управления развитием предприятия и другими областями менеджмента. Его использование позволяет переходить от общего управления развитием предприятия к конкретным мероприятиям по функциональным направлениям деятельности.

За основу представления организации принята системо-эволюционная модель предприятия (Б. Ливехуд и Ф. Глазл), в которой находят отражение все основные стороны представления предприятия как социально-экономической системы (по Г.П. Щедровицкому⁹): простой материал, с использованием которого построена и действует система, его морфологическое построение, функциональное разделение и процессное устройство. Предприятие в данной модели выступает как объединение трех подсистем (культурной, социальной и технико-инструментальной) и семи составляющих их конституирующих сущностных элементов (идентичность; политика, стратегия, программы; структура; люди, группы, климат, руководство; отдельные функции, органы; процессы, общий ход дела; физические средства), непрерывно взаимодействующих между собой и образующих сложную развивающуюся динамическую систему. Таким образом, поле управления развитием разбивается на несколько сфер, полностью охватывающих жизнедеятельность предприятия.

5. Пятый уровень систематизации методических подходов к управлению развитием предприятия – функциональные области управления, в которых рассматриваются методы и технологии развития соответствующих подсистем и элементов организации. Так, технологии и методы развития культурной подсистемы описываются в трудах по стратегическому менеджменту и управлению организационным поведением; социальной подсистемы – в рабо-

⁹ Щедровицкий Г.П. Избранные труды. – М.: Шк. культ. полит., 1995. – 800 с.

тах по управлению персоналом, теории организации; технико-инструментальной – в работах по управлению качеством, логистике, экономике предприятия и т.д.

Таким образом, в отличие от известных подходов, рассматривающих изменения либо на уровне всей организационной системы, либо её отдельных подсистем и элементов, в предложенной систематизации направления по управлению развитием предприятия объединяются в единую непротиворечивую структуру. Это позволяет рассматривать процесс управления развитием как комплекс мероприятий, направленных на достижение единой цели и затрагивающих все стороны жизнедеятельности предприятия.

2. МЕТОДИКА ДИАГНОСТИКИ ФАЗЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Оценка состояния предприятия является необходимым условием и начальным этапом управления развитием предприятия. В концепции организационного развития изучение состояния предприятия сводится к определению фазы развития, на которой оно находится.

Теоретическую основу методики диагностики фазы развития составляют два тезиса.

1) Развитие предприятий носит относительно типичный характер, что предоставляет возможность исследовать закономерности и национальную специфику этого процесса без применения исторического подхода, т.е. не изучая развитие каждого предприятия в течение долгих лет, а сопоставляя результаты исследования различных предприятий в разных фазах развития; 2) Определение фазы развития осуществляется на основе проявления соответствующих критериев.

Предметом диагностики выступает состояние трех основных подсистем предприятия и составляющих их семи сущностных элементов на разных фазах развития. Критериями для диагностики фазы были выбраны параметры сущностных элементов, представляющиеся наиболее значимыми и измеримыми (табл. 1).

Таблица 1

Критерии (параметры) диагностики фазы развития предприятия

Подсистемы	Сущностные элементы	Оцениваемые параметры
Культурная подсистема	1. Идентичность	Объект, с которым ассоциируется предприятие
	2. Политика, стратегия, программы	Планируемый период; значение планирования; особенности процесса постановки целей; наличие и значение стратегии и миссии
Социальная подсистема	3. Структура	Размер предприятия (численность персонала)
	4. Люди, группы, климат, руководство	Род высшего руководства (собственник, наёмный менеджер, коллегиальный орган); преобладающий характер межличностных коммуникаций

	5. Отдельные функции, органы	Практика разделения рабочих функций
Технико-инструментальная подсистема	6. Процессы, общий ход дела	Описание общей организации хода дел на предприятии
	7. Физические средства	Роль физических средств на предприятии
		Дополнительный параметр: возраст предприятия

Состояние данных параметров, соответствующее каждой фазе развития, было уточнено с учетом особенностей российской деловой культуры и специфики экономического развития отечественного производственного сектора.

Пример оценки фазы развития по описанию общей организации хода дел на предприятии (элемент организации «Процессы, общий ход дела») приведен в табл. 2.

Таблица 2

Оценка элемента организации «Процессы, общий ход дела»

Описание общей организации хода дел на предприятии	Фаза развития предприятия	Оценка
Подвижность, импровизация, работа как в мастерской, индивидуальное производство вместо стандарта	пионерская	(1)
Стандартизация и рутинность работы. Действия запланированы, формализованы, механизированы и по возможности автоматизированы	дифференциации	(3)
Гибкое управление процессами, по ситуации. Смесь самопланирования и самоуправления исполнителей с управлением и планированием сверху	интеграции	(5)
Непрерывная отладка и переустройство процесса, диктуемые наиболее рациональным его ходом и повышением эффективности выполнения. Высокая точность работы (включая сроки). Решающая роль менеджмента качества	ассоциации	(7)

В качестве метода сбора первичных данных в исследовании апробирован метод анкетирования. В основу анкеты положен метод аналогии относительно базовой модели. Согласно базовой модели, характеристики каждого сущностного элемента организации меняются определенным образом в зависимости от фазы развития. Предлагая выбрать респонденту один из предложенных вариантов ответов о состоянии того или иного сущностного элемента, которое характерно для его предприятия, методика дает возможность получить информацию о том, на какой фазе развития находится предприятие (с учетом одного конкретного признака).

Отнесение предприятия по результатам диагностики к определенной фазе развития становится возможным благодаря применению метода шкалирования. Для однозначного от-

несения результата – среднего арифметического значения оценки состояния элементов каждого предприятия – определен диапазон значений, соответствующий каждой фазе развития, и разработана шкала, представленная на рис. 2. Представленная методика показала свою жизнеспособность в российских условиях – большинство предприятий по ряду параметров подтвердили свою принадлежность к той или иной фазе. При этом результаты опросов и результаты неформализованных наблюдений по тем же признакам в большинстве случаев совпали.



Рис. 2. Шкала интерпретации результатов определения фазы развития предприятий (по среднему арифметическому показателю)

Таким образом, признаки, выбранные для отнесения к фазе развития, являются валидными, базовая модель применима к предприятиям, действующим в российских условиях, предложенная методика позволяет проводить исследования процессов развития предприятий вне зависимости от отраслевой принадлежности и формулировать общие выводы об уровне и основных проблемах организационного развития.

Апробация методики позволила выявить и ряд ограничений. Основная трудность, с которой пришлось столкнуться, – это неоднозначность отнесения предприятия к конкретной фазе развития. Только предприятия, продемонстрировавшие принадлежность к пионерской фазе, большинством выбранных ответов подтвердили соответствие признакам стадии. В остальных случаях обнаруживался разрыв: по одним признакам предприятие соответствовало одной фазе развития, по другим – другой. Этому может быть несколько объяснений (ограничения методики):

1. Неоднородный характер развития подсистем и сущностных элементов предприятия. Частным случаем возникновения неоднородности в его развитии может быть привнесение другой, более высокой организационной культуры (при присоединении, слияниях и поглощениях).

2. Внешне схожее состояние отдельных свойств сущностных элементов организации на однополюсных фазах (пионерская и интеграции; дифференциации и ассоциации, аналогично – с кризисными стадиями). Мы полагаем, что это связано с законом диалектического синтеза, согласно которому, сталкиваясь с противоречием в процессе развития, система воз-

вращается к форме существования, которая была характерна для нее на предыдущем этапе. При этом «старая» форма значительно преобразуется и изменяется.

3. Возможное избегание респондентами выбора кризисных вариантов, вызванное нежеланием дискредитировать свое предприятие в глазах сторонних лиц или же создавать состояние психологического дискомфорта, признавая наличие какой-либо проблемы.

3. ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НА РАЗНЫХ ФАЗАХ РАЗВИТИЯ В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ

Материалом для анализа в данной работе выступили первичные данные исследования 342 предприятий Пензенской области, проведенного в 2010-2011 годах. Для участия в исследовании была осуществлена бесповторная выборка предприятий на основе критерия отраслевой принадлежности. В структуре выборки была отражена отраслевая структура экономики региона (Пензенская область). Численность персонала исследуемых предприятий варьировалась от 3 до 10000 человек. Возраст вошедших в выборочную совокупность предприятий составил диапазон от 1 года до 95 лет. В анкетировании приняли участие респонденты, принадлежащие к разным уровням управления и функциональной специализации.

В результате исследования были выявлены следующие особенности процесса развития предприятий в российских условиях (на примере Пензенской области):

1. Развитие подсистем и элементов предприятий происходит неоднородно, что является следствием отсутствия системного подхода к развитию.

2. Наибольшая доля участвовавших в исследовании предприятий (39,5%) была отнесена к кризисному этапу дифференциальной фазы развития, а предприятия, которые можно было бы отнести к ассоциативной фазе, практически отсутствуют (рис. 3).

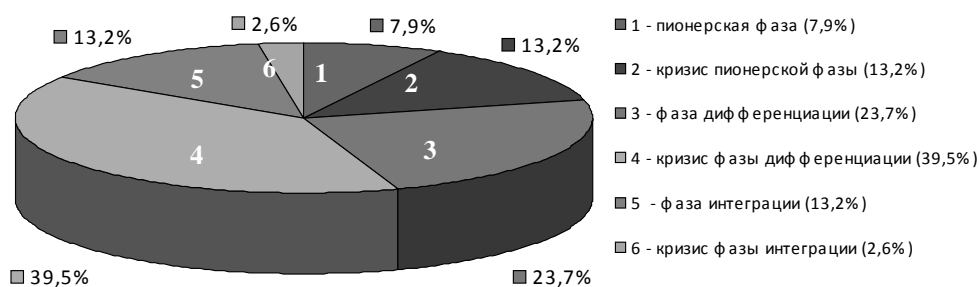


Рис. 3. Общие результаты диагностики фазы развития предприятий

По результатам аналогичных исследований и оценкам экспертов можно предположить, что это отражает общую закономерность для российских условий. Согласно взглядам авторов базовой модели, для перехода в следующую фазу развития необходимо около десяти

лет, что вызвано длительностью изменения культуры предприятия. С момента перехода экономики России к рыночному типу и образованию первых коммерческих предприятий прошло около двадцати лет – за это время вновь созданные или значительно преобразованные предприятия могли успеть достигнуть порога, предшествующего интегральной стадии развития. Продвинуться дальше в развитии за это время могли, в основном, предприятия, связанные с зарубежными корпорациями и воспользовавшиеся опытом управления в высоко конкурентных условиях (дилеры автомобильных концернов; совместные предприятия; франчайзи).

В случае же со многими денационализированными российскими предприятиями можно говорить о доминировании культуры дифференциальной стадии (основные признаки – сильная централизация и бюрократия), ставшей следствием работы в условиях экономики командного типа.

3. Долгосрочному планированию в российских условиях не уделяется должного внимания. Планы развития составляются на перспективу не более двух лет, что существенно затрудняет построение системы управления развитием предприятий. Методы стратегического менеджмента используются недостаточно: респонденты, представляющие 27% предприятий отметили, что их предприятие не нуждается в разработке стратегии; на 13,7% предприятий четкая формулировка стратегии отсутствует по разным причинам. Возможно, данные особенности, связаны с низким уровнем стабильности экономической, политической и правовой ситуации.

4. В практике управления российскими предприятиями определяющая роль принадлежит управлению функционированием (в среднем это занимает 58% времени руководителей), в то время как в индустриально-развитых странах она отводится небольшим постоянным усовершенствованиям, т.е. развитию. Таким образом, ресурсы развития задействуются слабо. Представители японского менеджмента оптимальным считают следующее соотношение для баланса функционирования и развития «поддержание процессов / небольшие постоянные усовершенствования (кайдзен) / инновации»: на высшем уровне управления – «13/54/33», на среднем уровне – «33/54/13», на низовом уровне – «33/67/0».¹⁰

5. Уровень образования российских руководителей не является предельно высоким: 27% опрошенных руководителей не имеют законченного высшего образования. Данная особенность может ограничивать процесс управления развитием в условиях высокотехнологичной и быстро меняющейся среды.

¹⁰ Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / пер.с.англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 42.

Анализ результатов исследования позволил выявить закономерности управления предприятиями на разных фазах развития в части: изменения организационных ценностей (рис. 4), приоритета выполнения функций управления (табл. 3) и значимости компетенций руководителей (рис. 5).

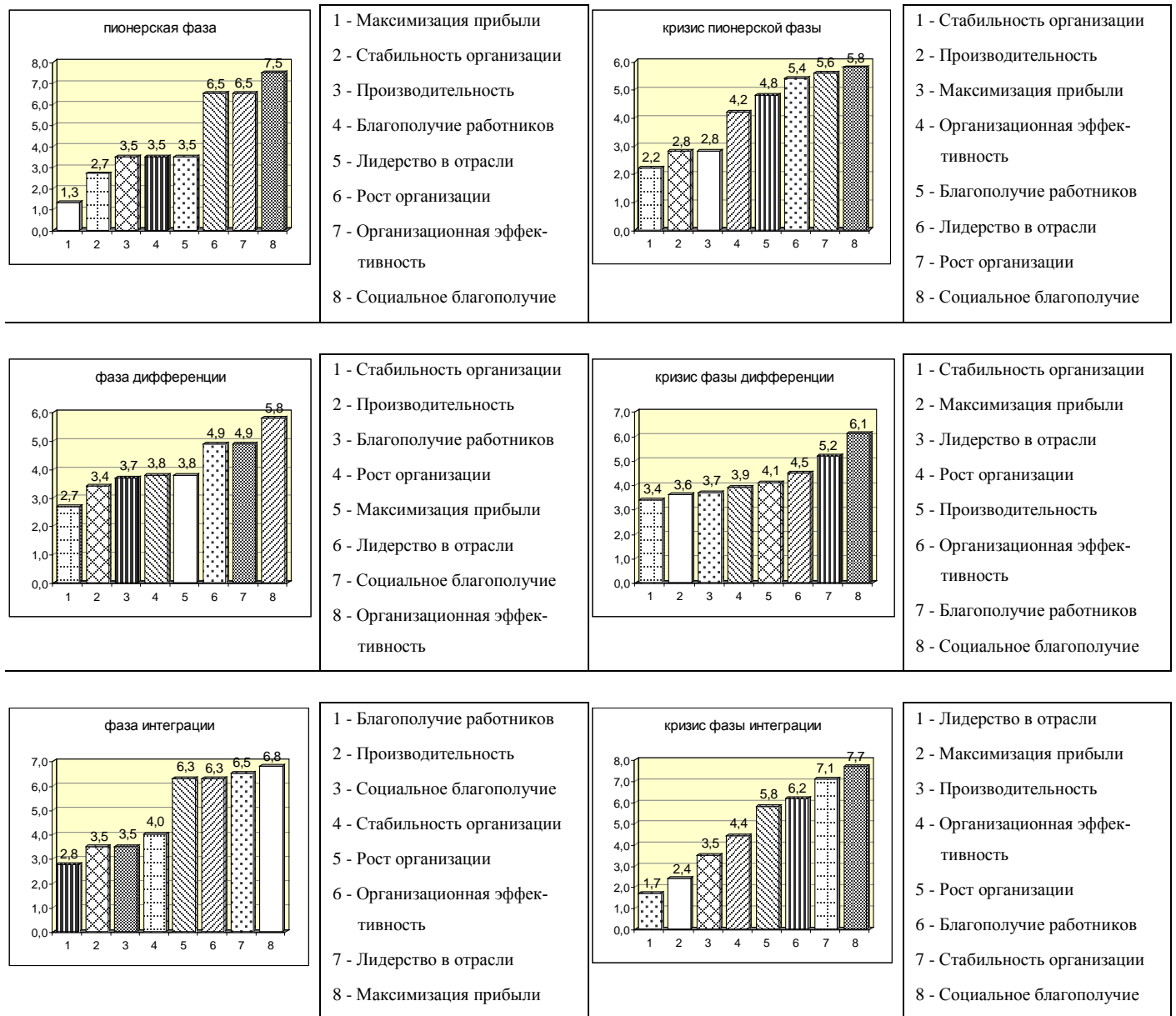


Рис. 4. Приоритетность организационных ценностей предприятий Пензенской области на разных фазах развития

В основу исследования организационной культуры был положен перечень ценностей, разработанный Джорджем Энглендом для изучения специфики национальных управленческих культур¹¹: производительность, стабильность организации, рост организации, благопо-

¹¹ England G.W., Dhingra O.P., Agarwal N.C. The Manager and the Man: A Cross-Cultural Study of Personal Values. – Kent, OH: Kent University Press, 1974.

лучие работников, лидерство в отрасли, максимизация прибыли, социальное благополучие, организационная эффективность.

Изменения организационных ценностей в процессе развития предприятий, согласно результатам исследования, имеет следующие закономерности.

В пионерской фазе развития предприятия четко ориентированы на коммерческий результат, стабильность превалирует над ростом, высокую значимость имеет ценность «благополучие работников».

На этапе кризиса пионерской фазы «максимизация прибыли» уступает первую позицию «стабильности» и делит второе место с ценностью «производительность». В свою очередь, как раз стабильности и предсказуемости не хватает пионерской организации, что знаменует вхождение ее в стадию кризиса пионерской фазы. «Социальное благополучие» отходит на второй план, также как и установка на «лидерство в отрасли» – решается вопрос о дальнейшем существовании и развитии предприятия. В фазе дифференциации повышается ценность роста организации, что является подтверждением ее оздоровления и проявлением установки на дальнейшее развитие. На этапе кризиса фазы дифференциации ценность стабильности продолжает уменьшаться, а относительная значимость ценностей «максимизация прибыли» и «лидерство в отрасли» возрастает.

При этом роль человека в организации отодвигается на задний план, что становится одной из основных причин проблем, возникающих при наступлении кризиса фазы дифференциации. Предприятия, сумевшие снять накопившееся в предыдущей фазе напряжение, достигают интегральной стадии, где руководство еще в большей степени, чем раньше, становится социально ориентированным. В кризисе фазы интеграции экономические показатели снова выходят на первое место. При этом предприятие уже достаточно окрепло, чтобы в качестве основной своей ценности провозгласить лидерство в отрасли.

Последний фазовый переход, который рассматривается в базовой модели, к сожалению, в рамках исследования остался неосвещенным, так как в результате диагностики ни одно из обследуемых предприятий не было отнесено к фазе ассоциации. Можно предположить, что в последней фазе развития предприятия возрастет значение ценности «организационная эффективность», но ее понимание будет более широким, включив в себя гармоничное сочетание экономических показателей и человеческого фактора.

Таким образом, изменения в культуре российских организаций при переходе от стадии к стадии происходят в русле описанного базовой моделью сценария, что позволяет использовать приоритетность организационных ценностей в роли определяющего фактора при проведении диагностики фазы развития.

Для анализа изменения приоритета функций в процессе развития предприятий участникам исследования было предложено определить, как часто они используют те или иные функции управления по 5-ти бальной шкале (табл. 3). За основу был взят перечень функций управления, предложенный Л. Гьюликом¹². Предложенные функции управления по их принадлежности к типу управления (или управленческих задач) условно можно отнести: к стратегическому типу (планирование, внешние контакты), тактическому (работа с персоналом, организация) и оперативному (руководство, координация, контроль).

Таким образом, прослеживается закономерность постепенного перемещения внимания руководства от оперативного управления (на ранних фазах развития) к тактическому и стратегическому (на более поздних фазах).

В настоящее время все большее число организаций в управлении персоналом обращается к использованию системы компетенций. Для определения компетентностного портрета руководителя на разных фазах развития предприятия респондентам было предложено оценить, насколько важны в их профессиональной деятельности компетенции из представленного перечня (рис. 5). Данный перечень был составлен на основе модели компетенций менеджера Лайла и Сайна Спенсеров¹³.

Таблица 3

Средняя частота использования функций управления на предприятиях

Функции управления	Фаза развития предприятия						Итого
	пионерская фаза	кризис пионерской фазы	дифференциальная фаза	кризис дифференциальной фазы	интегральная фаза	кризис интегральной фазы	
планирование	часто 4,0	редко 2,2	иногда 3,2	часто 4,1	иногда 3,5	постоянно 5,0	часто 3,6
организация	иногда 2,0	часто 3,6	часто 3,7	постоянно 4,6	часто 4,0	постоянно 4,8	часто 4,1
работа с персоналом	иногда 2,5	редко 2,2	часто 3,8	часто 3,7	часто 3,8	постоянно 5,0	часто 3,5
руководство	часто 4,0	часто 4,0	часто 4,2	постоянно 4,8	постоянно 4,8	часто 4,5	постоянно 4,5
координация	часто 4,0	часто 3,8	постоянно 4,6	постоянно 4,6	часто 4,3	часто 4,1	часто 4,4
контроль	постоянно 5,0	часто 4,0	постоянно 4,7	постоянно 4,8	постоянно 4,8	постоянно 4,7	постоянно 4,6
внешние контакты	иногда 2,5	часто 3,8	часто 3,9	часто 4,0	часто 4,3	часто 4,4	часто 3,9

¹² Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». – 2-е изд. – М.: Флинта; МПСИ, 2002. – С. 262.

¹³ Спенсер-мл. Л.М., Спенсер С.М.. Компетенции на работе. – пер. с англ., М: НРРО, 2005. – 384 с.

По результатам данного анализа можно сделать выводы о том, как выглядит типичный портрет управленца в определенной фазе развития.

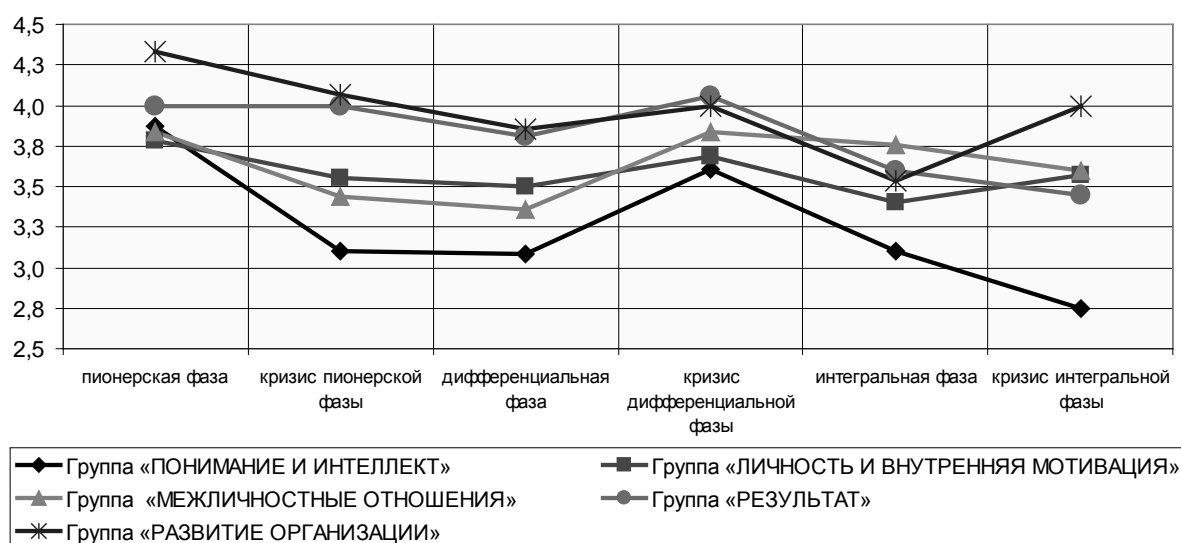


Рис. 5. Динамика оценки важности групп компетенций руководителями предприятий, находящихся на разных фазах развития

Компетенции групп «личность и внутренняя мотивация», «понимание и интеллект», «развитие организации» наибольшую оценку важности получили среди руководителей предприятий пионерской фазы развития. Компетенции группы «межличностные отношения» были отмечены в среднем как наиболее значимые и обязательные руководителями предприятий пионерской и интегральной фазы развития, а также кризиса фазы дифференциации. Наибольшая важность компетенций группы «результат» была отмечена руководителями предприятий, находящихся в кризисе фазы дифференциации. На основе полученных результатов можно делать выводы об основных требованиях, которые предъявляются к руководителям на разных фазах развития предприятия.

4. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ МЕХАНИЗМА ФАЗОВОГО ПЕРЕХОДА

В процессе развития предприятие осуществляет переход от одной фазы (стадии) развития к другой. Под стадией развития мы понимаем относительно стабильное состояние жизнедеятельности организации, отличающееся определенными признаками и уровнем. Следует ввести в оборот и термин, обозначающий смену фазы (или стадии) развития – фазовый переход. Под фазовым переходом в развитии предприятия (организации) следует понимать переход в качественно иное состояние функционирования, отличающееся определенными признаками и уровнем, осуществляемый посредством разрешения основополагающих противоречий предыдущей фазы. Данный термин заимствован из области физики, где он

применяется для описания изменений в состояниях материальной системы (переход вещества из твердого состояния в жидкое и газообразное) и был применен в работе для описания процессов управления развитием предприятий. Система управления развитием предприятия на основе механизма фазового перехода представлена на рис. 6.

Факторами внешней среды, оказывающими влияние на развитие предприятия, выступают социально-экономические системы всех типов. Согласно типологии Г.П. Щедровицкого¹⁴, такими системами являются: индивид; семья; группа; организация; социальный институт; территориальная общность; мировое сообщество.

Состояние предприятия в исходной фазе развития является стартовой позицией для применения системы управления развитием предприятия. Субъектами управления выступают: собственники предприятия; консультационная фирма, занимающаяся разработкой и реализацией проекта развития; руководитель проекта от предприятия; команда изменений; руководители функциональных направлений. Они воздействуют на объекты управления, которыми являются подсистемы и элементы предприятия. Воздействие носит уровневый характер и затрагивает организацию в целом, отдельные подсистемы и сущностные элементы предприятия в рамках функциональных направлений. В качестве методов воздействия выступают методы управления развитием отдельных функциональных областей предприятия.

Механизм фазового перехода в развитии предприятия содержит алгоритм проведения изменений и задает последовательность преобразования сущностных элементов предприятия в процессе развития.

Начальный этап процесса управления развитием предприятия – организационная диагностика, основной целью которой является определение фазы развития.

Утверждение проекта и начало проведения изменений начинается с области стратегии, корректировки видения будущего предприятия. Запуск процессов развития физических средств следует за принятием основных решений по вопросам стратегии, политики, программ и продолжается на протяжении всего проекта развития. Начиная со следующего этапа изменения спускаются с уровня высшего руководства к уровню исполнителей.

Происходит формирование новой организационной культуры, что выражается в изменении ценностей, установок, образцов поведения персонала предприятия. Практически одновременно с развитием организационной культуры запускаются более объемлющие процессы развития персонала, призванные привести качественные характеристики персонала в соответствие с потребностями новой фазы развития.

¹⁴ Щедровицкий Г.П. Избранные труды. – М.: Шк. культ. полит., 1995. – 800 с.

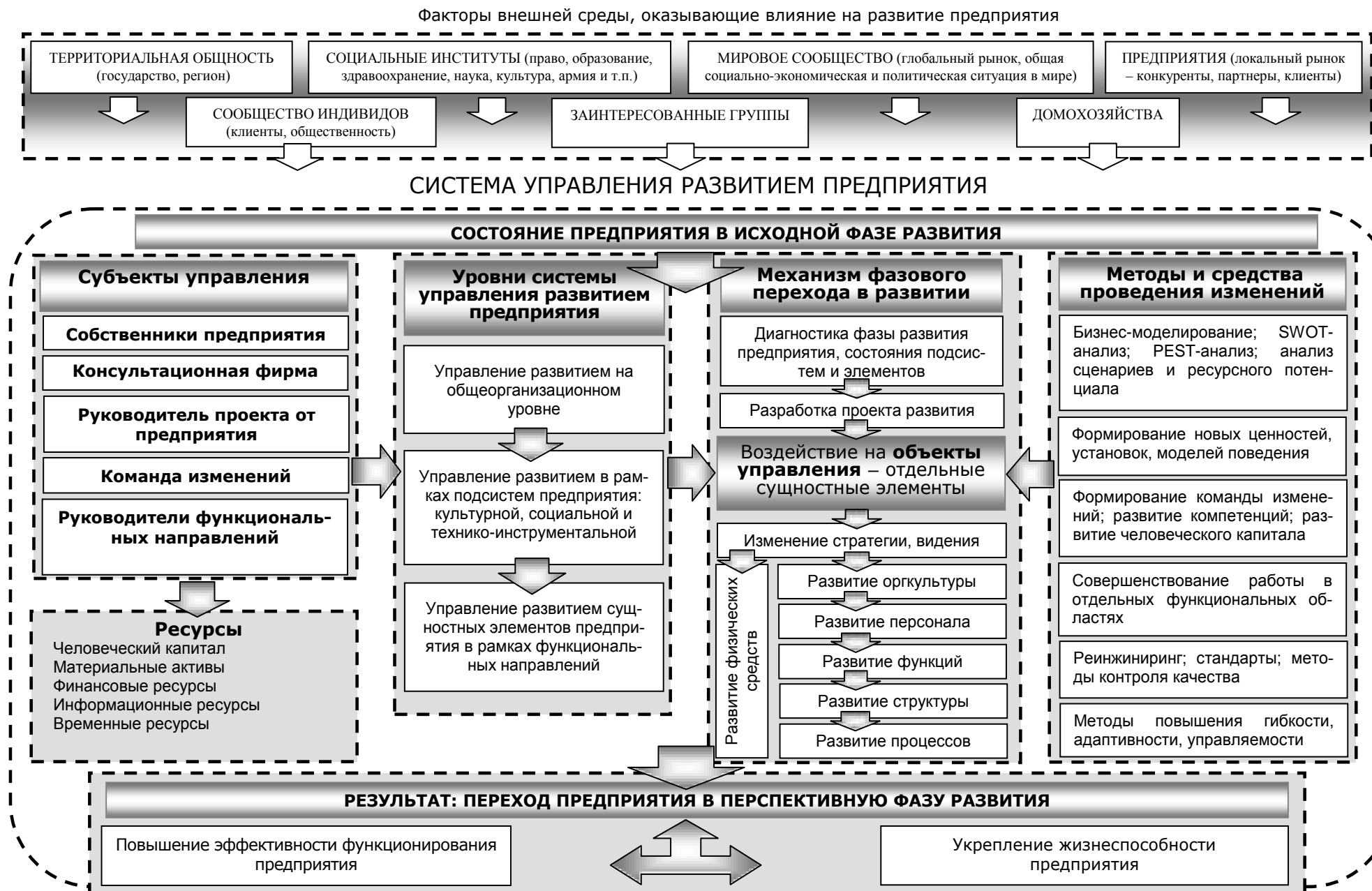


Рис. 6. Система управления развитием предприятия на основе механизма фазового перехода

При непосредственном участии команды изменений начинается осуществление следующих этапов: развития функций и развития структуры предприятия. Функциональное разделение обязанностей претерпевает существенные изменения. Меняются отношения подчинения-согласования, зоны ответственности. Соответственно, перестраивается и структура взаимодействия. При этом учитываются как задачи предприятия, так и актуальные тенденции решения данных проблем во внешней среде. Этап развития процессов выполняет назначение «тонкой подстройки» в работе обновленного предприятия. Однако до реализации данного этапа невозможно достижение целей управления развитием предприятия.

5. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА ОТ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Основная задача методике оценки экономического эффекта от внедрения системы управления процессами развития предприятия – обеспечить руководство предприятия оперативной информацией о текущем состоянии всех подсистем предприятия (культурной, социальной, технико-инструментальной) и динамике изменений всех его существенных элементов (идентичность; политика, стратегия, программы; структура; люди, группы, социальный климат, руководство; отдельные функции, органы; процессы, общий ход дела; физические средства). Предлагаемая методика включает комплекс показателей для всесторонней оценки состояния развития предприятия. Выборочные показатели оценки экономического эффекта управления процессами развития предприятия, предлагаемые в методике, приведены в табл. 4.

Таблица 4

Выборочные показатели оценки экономического эффекта от внедрения системы управления процессами развития предприятия

Подсистемы предприятия	Существенные элементы предприятия как системы	Показатели
Технико-инструментальная	Физические средства	Эффективная мощность оборудования
		Затраты на энергоносители
		Время аварийного простоя
	Процессы, общий ход дела	Увеличение объема продаж (отгрузки)
		Сокращение времени изготовления
		Прямая себестоимость
		Потери от брака собственного производства
Социальная	Люди, группы, климат, руководство,	Затраты на транспорт
		Доступные трудовые ресурсы
		Производительность труда - Доходность на одного сотрудника
		Опережение роста доходности труда и издержек на труд (ФОТ)

	Структура, Отдельные функции, органы	Закрытие вакансий
		Текучесть кадров
		Потери по табелю (Б/С, Б, прогулы, опоздания, НН и т.п.)
		Потери из-за несоответствующей квалификации персонала
		Рост производительности труда по командам
		Отклонение по ФОТ относительно норматива
Культурная	Политика, стратегия, программы	Маржинальная рентабельность
		Доходность
		Постоянные затраты
	идентичность	Оценка стоимости торговой марки (бренда)

В качестве примера в табл. 5 представлены показатели оценки развития предприятия по элементу «Процессы». Приведен расчет показателей на примере подразделения производственного предприятия – ОАО «Визит».

Таблица 5

Показатели оценки развития предприятия по элементу «Процессы»

Подразделение	Цель	Показатель	Ед. изм.	Формула расчета показателя	2011 год
Отдел продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж (отгрузки)	%	V продаж за год $= \sum V$ за месяц	11,5
Производственные подразделения	Снижение времени изготовления	Сокращение времени изготовления	тыс. час	Снижение на единицу номенклатуры*Годовое количество	13,361
	Снижение себестоимости изготовления	Прямая себестоимость	тыс. руб.	Прямая себестоимость изделия (Было-Стало)*Выпуск продукции	1 247,16
	Сокращение потерь от брака	Потери от брака собственного производства	тыс. руб.	Потери из-за претензий внутренних потребителей+Потери от собственного брака+Потери из-за брака внутреннего поставщика	5 907
	Сокращение затрат	Затраты на транспорт	тыс. руб.	Затраты на транспорт по предприятию	1 274
	Снижение времени оборачиваемости НЗП	Время оборачиваемости НЗП	дни	$V_{\text{нзп}}$ на конец месяца*30/себестоимость	14,18

Использование данной методики позволило оценить эффект от внедрения мероприятий по управлению развитием предприятия, который составил около 2,5 млн рублей по итогам 2011 года. Эффект суммирует повышение результативности функционирования отдельных подсистем и элементов и укрепления жизнеспособности предприятия в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило разработать и реализовать на практике систему управления развитием предприятий на основе механизма фазового перехода, предназначенную для российских условий.

В результате обоснования теоретических основ исследования предложена систематизация методических подходов к управлению развитием предприятия, затрагивающих уровни всех ключевых подсистем и элементов предприятия. Она включает в себя знания об управлении развитием из диалектики, теории организационного развития, теории управления организационными изменениями и ряда функциональных областей, объединенных на основе системного подхода к организации. В отличие от известных подходов, рассматривающих изменения либо на уровне всей организационной системы, либо её отдельных подсистем и элементов, в предложенной систематизации процесс управления развитием приобретает характер комплекса мероприятий, направленных на достижение единой цели и затрагивающих все стороны жизнедеятельности предприятия.

Разработан и описан в работе методический инструментарий исследования системы управления развитием предприятия. Предложена и апробирована методика диагностики фазы развития предприятия на основе базовой модели. При составлении методики автором были выбраны наиболее значимые и измеримые параметры семи существенных элементов предприятия как системы; уточнено состояние данных параметров, соответствующее каждой фазе развития; разработана процедура обобщения данных оценки состояния отдельных элементов и их приведения к итоговому результату – выводам о принадлежности предприятия к определенной фазе развития. При разработке и апробации методики были учтены особенности российской деловой культуры и специфика экономического развития отечественного производственного сектора. Методика позволяет проводить исследования процессов развития предприятий в российских условиях вне зависимости от отраслевой принадлежности.

5. Проведенное автором исследование 342 предприятий Пензенской области, отражающих отраслевую структуру экономики региона, позволило выявить закономерности и особенности управления предприятиями на разных фазах развития в российских условиях, учет которых необходим при управлении развитием предприятий. Предприятия, которые можно было бы отнести к высшей фазе развития – ассоциативной, практически отсутствуют, а наибольшую долю участвовавших в исследовании предприятий (39,5%) следует отнести к кризисному этапу дифференциальной фазы развития. Развитие подсистем и существенных элементов предприятий происходит неоднородно, что является следствием

отсутствия системного подхода к их развитию. Долгосрочному планированию в российских условиях не уделяется должного внимания. Определяющая роль принадлежит управлению функционированием, в то время как в индустриально-развитых странах она отводится небольшим постоянным усовершенствованиям, т.е. развитию. Уровень образования российских руководителей не является достаточным.

Анализ результатов исследования позволил выявить закономерности управления предприятиями на разных фазах развития в части: изменения организационных ценностей, приоритета выполнения функций управления и значимости компетенций руководителей. Проведенный анализ изменения организационных ценностей как ключевых ориентиров деятельности предприятий на разных фазах развития позволил подтвердить предположение о том, что, несмотря на неоднородность развития отдельных подсистем и элементов предприятия, изменения в культуре организаций при переходе от одной стадии к другой происходят в русле описанного базовой моделью сценария. Данная закономерность позволяет использовать организационные ценности в роли определяющего индикатора при проведении диагностики фазы развития.

Разработана система управления развитием предприятия на основе механизма фазового перехода, определяющая направления, последовательность и методы развивающих преобразований в основных подсистемах предприятия (культурной, социальной и технико-инструментальной) для осуществления перехода в следующую фазу развития путем преодоления граничных проблем предшествующей фазы. Использование данного инструмента способно повысить эффективность управления развитием предприятия за счет обеспечения сбалансированности и взаимосвязи изменений во всех подсистемах и элементах предприятия.

Разработана методика оценки экономического эффекта от внедрения системы управления процессами развития предприятия, содержащая комплекс показателей, которые позволяют отслеживать изменения во всех элементах и подсистемах предприятия. Это делает ее логичным продолжением теоретико-методических положений, предлагаемых в работе, и предоставляет возможность ее использования на всех фазах развития для оценки результативности проведения мероприятий по управлению развитием предприятия.

Автор выражает надежду, что полученные результаты будут способствовать повышению эффективности использования экономического и организационного потенциала страны и позволят решать практические задачи системного управления развитием предприятий.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Глазл Ф., Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными / Перевод с немецкого. – Калуга, «Духовное познание», 2000. – 264 с.
2. Глухова Е.В. Концепция жизненных циклов: необходимо ли ее понимание и применение финансистами на российском рынке? // Корпоративные финансы. – 2007. – №4. – С. 111-119.
3. Десятый Всероссийский симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий» // Российский журнал менеджмента. – Том 7, № 2, 2009. – С. 147-151.
4. Ефремов, В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 54-61.
5. Жданов С.А., Динес В.А., Ларин В.М., Шувалов С.А. Развитие корпораций в экономике России / Под. ред. В.М.Ларина. – Саратов: Издат. центр СГСЭУ, 2005. – 320 с.
6. Занковский, А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». – 2-е изд. – М.: Флинта: МПСИ, 2002. – 648 с.
7. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / пер.с.англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 42.
8. Кушелевич Е.И., Филонович С.Р. Модели жизненных циклов организаций. В кн.: Менеджмент: век XX – век XXI. М.: Экономистъ, 2004. – с. 304-320.
9. Кушелевич Е.И., Филонович С.Р. Теория жизненных циклов организации И.Адизеса и российская действительность // Социологические исследования. – 1996. – №10. – с. 63-71.
10. Спенсер-мл. Л.М., Спенсер С.М.. Компетенции на работе. – пер. с англ., М: НИРРО, 2005. – 384 с.
11. Щедровицкий Г.П. Избранные труды. – М.: Шк. культ. полит., 1995. – 800 с.
12. England G.W., Dhingra O.P., Agarwal N.C. The Manager and the Man: A Cross-Cultural Study of Personal Values. – Kent, OH: Kent University Press, 1974.

BIBLIOGRAPHY LIST

1. Glazl F. Livehud B. The dynamic development of the company. As a pioneer enterprise and bureaucracy can be effective / Translated from the German. - Kaluga, "DN-Nations High Knowledge", 2000. – 264 p.
2. Glukhova E.V. The concept of the life cycle: whether its understanding and application of the financiers in the Russian market? // Corporate Finance. - 2007. - № 4. - p. 111-119.
3. Tenth All-Russian Symposium "Strategic Planning and Business Development" // Russian Management Journal. - Volume 7, № 2, 2009. - p. 147-151.
4. Efremov V.S. Strategic management in the context of organizational development // Management in Russia and abroad. - 1999. - № 1. - p. 54-61.
5. Zhdanov S.A., Dines V.A., Larin V.M., Shuvalov S.A. Development corporations in the Russian economy / Under. Ed. V.M.Larina. - Saratov: Publishing. SSSEU Center, 2005. – 320 p.
6. Zankovsky A.N. Organizational Psychology: A manual for schools, specialty "Organizational Psychology". - 2nd ed. - M. Flint: SAG, 2002. - 648 p.
7. Imai M. Kaizen: The Key to the success of Japanese companies / per.s.angl. - 3rd ed. - M.: Harvard Business Review, 2006. - p. 42.
8. Kushelevich E.I., Filonovich S.R. Models of the organizational life cycle. In.: Management: Century XX - Century XXI. M. Ekonomist, 2004. - With. 304-320.
9. Kushelevich E.I., Filonovich S.R. The theory of life-cycle I.Adizesa and Russian reality // Sociological Research. - 1996. - № 10. - With. 63-71.
10. Spencer Jr. LM, Spencer S.M. Competence at work. - Per. from English., M: HIPPO, 2005. - 384 p.
11. Schedrovitsky GP Selected works. - Moscow: Rk. cult. watered., 1995. - 800 p.
12. England G.W., Dhingra O.P., Agarwal N.C. The Manager and the Man: A Cross-Cultural Study of Personal Values. – Kent, OH: Kent University Press, 1974.