

На правах рукописи



**Третьякова Елена Петровна**

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ  
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ  
КОМПЛЕМЕНТАРНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПОДХОДА**

Специальность 08.00.05 –  
Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

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

Екатеринбург – 2020

Работа выполнена на кафедре менеджмента ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»

**Научный консультант:** доктор экономических наук, профессор  
**Кувшинов Михаил Сергеевич** (Россия),  
профессор кафедры финансовых технологий  
ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный  
университет (национальный исследовательский  
университет)», г. Челябинск

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, доцент  
**Гилева Татьяна Альбертовна** (Россия),  
профессор кафедры экономики  
предпринимательства ФГБОУ ВО «Уфимский  
государственный авиационный технический  
университет», г. Уфа

доктор экономических наук, профессор  
**Кельчевская Наталья Рэмовна** (Россия),  
заведующий кафедрой экономики и управления  
на металлургических и машиностроительных  
предприятиях ФГАОУ ВО «Уральский  
федеральный университет имени первого  
Президента России Б. Н. Ельцина», г. Екатеринбург

доктор экономических наук, профессор  
**Ларионова Ирина Александровна** (Россия),  
профессор кафедры промышленного менеджмента  
ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский  
технологический университет «МИСиС», г. Москва

**Ведущая организация:** ФГБОУ ВО «Белгородский государственный  
технологический университет им. В. Г. Шухова»,  
г. Белгород

Защита диссертации состоится 23 декабря 2020 г. в 11:00 на заседании объединенного диссертационного совета Д 999.118.02 при ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)» по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», зал диссертационных советов (ауд. 150).

Отзывы на автореферат, заверенные гербовой печатью, просим направлять по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», ученому секретарю объединенного диссертационного совета Д 999.118.02. Факс (343) 283-13-25.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет». Автореферат размещен на официальном сайте ВАК при Минобрнауки России: <https://vak.minobrnauki.gov.ru> и на сайте ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»: <http://science.usue.ru>.

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Ученый секретарь диссертационного совета,  
кандидат экономических наук, доцент



Н. А. Истомина

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Современная экономическая реальность обладает принципиально новыми характеристиками, возникшими под действием глобализации и всеобщей информатизации, в их числе ужесточение конкуренции, сокращение жизненного цикла продукции, рост объемов неконтролируемых информационных потоков, размывание границ между отраслями. Все это в сочетании с негативным влиянием международных санкций и нестабильностью политики государственного регулирования значительно усложняет управление предприятиями. Особенно остро вопросы управления стоят перед производственными предприятиями с учетом их масштабов, сложности перепрофилирования, влияния на социальную и экологическую сферы. Однако именно производственные предприятия должны стать базой реиндустриализации экономики страны, провозглашенной Указом Президента РФ от 07.05.2012 № 596 и включающей как создание новых высокотехнологичных производств, так и модернизацию традиционных отраслей на основе интеграции науки и промышленности.

В этих условиях с учетом новых ориентиров управления основной движущей силой успешной работы предприятий являются их способности, важнейшей из которых становится организационный потенциал, как способность к организационной деятельности. На значимость этой способности указывает применение новых форм организации производства, труда, хозяйственной деятельности, сочетание состязательных и партнерских связей с конкурентами, распространение логистических технологий, регулярное обновление продукции и т.д. Такое организационное управление повышает гибкость предприятий, расширяет возможности роста их дохода и прибыли и в результате обеспечивает их жизнеспособность.

Однако организационный потенциал предприятий в настоящее время изучен недостаточно, теоретико-методологическая база управления организационным потенциалом сформирована в незначительной степени и не доведена до уровня рациональных технологий. Существующие концепции традиционно ориентируют управление на создание конкурентных преимуществ, причем адресованы предприятиям-лидерам, что еще больше сужает сферу их применения. Управление производственными предприятиями на практике нацелено на текущую эффективность и основано на финансовой модели. Вместе с тем, современными учеными эмпирически доказано, что эффективность является следствием жизнеспособности предприятий, а жизнеспособность значительно шире конкурентоспособности.

В связи с этим создание научной базы управления организационным потенциалом производственных предприятий, посредством которого можно обеспечить их жизнеспособность в новых условиях, приобретает особую актуальность.

Ввиду того, что сложившаяся методология исследования и построения систем управления не нацелена на управление способностями пред-

приятий, требуется развитие теоретических взглядов, разработка методологических положений и инструментария в направлении, позволяющем рассматривать рыночные и экономические результаты предприятий через призму их организационного потенциала.

Таким образом, актуальность диссертационного исследования обусловлена, во-первых, недостаточной изученностью организационного потенциала как способности предприятия и его влияния на жизнеспособность производственных предприятий; во-вторых, неразвитостью научно-практической базы управления способностями производственных предприятий. Сочетание этих обстоятельств составляет важную научную и народнохозяйственную проблему.

**Степень научной разработанности проблемы.** Изучению сущности организационного потенциала, способов организационной деятельности, их влияния на успех предприятий посвящены работы ученых разных экономических школ, начиная с А.А. Богданова, который заложил основы теории организации. Современная теория организации, которая характеризуется применением для изучения предприятий (организаций) разных метафор, сформировалась в работах С. Бира, Г. Моргана, Дж. Пфеффера, Дж. Саланчика, Б.З. Мильнера, А.В. Райченко и др.

Предметное исследование организационного потенциала и организационных способностей предприятий началось с работ И. Ансоффа, Дж. Ричардсона и А. Чандлера, развивалось в контексте ресурсного подхода А.Г. Адегбезаном, Р. Амитом, Дж. Барни, Б. Вернерфельтом, Р.М. Грантом, У. Зандером, Б. Когутом, Д.Дж. Коллизом, С. Монтгомери, М. Петераф, К. Прахаладом, Р.П. Рамелтом, Г. Хамелом и др. Изучением организационных ресурсов и особенностей их измерения занимались К.М. Кристенсен, Р.Р. Нельсон, М. Овердорф, С. Пайк, И. Родов, Й. Руус, Т. Стюарт, С.Дж. Уинтер, Л. Фернстрем, Л. Эдвинссон и др. Представления об организационных моделях и стратегических ориентациях предприятий развивались в работах Т.В. Беляевой, Г. Гатигнона, М. Гулда, Р. Картера, Г.Б. Клейнера, А.В. Куликова, Э. Кэмпбелла, Г. Майлза, Р. Майлза, С. Пековика, А.Д. Радыгина, С. Ролланда, Ч. Сноу, Г. Хакала, А. Чандлера, Г.В. Широковой и др. Выявлению делового поведения производственных предприятий в разных экономических условиях посвящены исследования А.Ю. Баранова, Л.А. Валитовой, К.Р. Гончар, И.Б. Гуркова, Ю.В. Лаптева, С.Е. Литовченко, А.Д. Радыгина, Ю.В. Симачева, В.Л. Тамбовцева, А.Е. Шаститко, А.Ю. Юданова, А.А. Яковлева.

Современный этап изучения организационного потенциала связан с концепцией динамических способностей, разработанной в трудах Р.Дж. Аренда, П. Ахмеда, И. Баррето, П. Бромели, К. Ванга, Н. Венкатрамана, П. Войжика, С. Зотта, В.С. Катькало, Д.Дж. Коллиза, К.М. Кристенсена, С.А. Липпмана, Р. Макадока, Дж.А. Мартина, М. Овердорфа, М. Петераф, Г. Пизано, Д.Дж. Тиса, Г. Чезборо, Г. Хамела, С.Е. Хелфата, Э. Шуена, Т. Фелина, К.М. Эйзенхардт и др.

Работы М. Гулда, Э. Кэмпбелла, Г. Майлза, Р. Майлза и Ч. Сноу позволили выявить сущность организационной адаптации предприятий, а работы А.М. Брандербургена, Дж.Х. Дайера, П. Кейла, Дж.Ф. Мура, Б.Дж. Найлебуффа, Х. Сингха, О.И. Уильямсона, Б. Уцци, Н.К. Моисеевой, М.Н. Румянцевой, А.Н. Стерлиговой, О.А. Третьяк и др. позволили раскрыть новые способы и модели организации хозяйственной деятельности предприятий, в том числе производственных.

Существенный вклад в развитие представлений о способностях и потенциалах предприятий, в том числе организационном потенциале, внесли советские и российские ученые: В.Н. Авдеенко, А.И. Анчишкин, Ю.В. Бабанова, В.Н. Белкин, Т.А. Гилева, Ю.А. Дорошенко, В.Ж. Дубровский, О.А. Жигунова, Н.Р. Кельчевская, Г.Б. Клейнер, Е.Ю. Кокарева, М.С. Кувшинов, И.А. Кулькова, И.А. Ларионова, Г.С. Мерзликина, М.А. Микитась, А.Г. Мокроносов, С.В. Орехова, А.В. Павлова, Г.А. Поташева, И.И. Провирин, И.П. Савельева, М.В. Смирнова, П.П. Табурчак, А.К. Ташев, И.Н. Ткаченко А.Г. Фонотов, Е.Д. Щетинина и др.

Теоретические и методические вопросы жизнеспособности предприятий рассмотрены в работах М.Д. Благутина, Ю.А. Богопольского, М.С. Борисовой, Ю.В. Вертаковой, С.И. Готина, С. Келлера, Д.Ю. Матузова, К. Прайса и др.

Признавая значимость теоретических и методологических исследований, посвященных изучению сущности организационного потенциала предприятий, а также подходов к его измерению, следует отметить ряд нерешенных вопросов теоретического, методологического и методического характера. Среди них – существенные расхождения в понятийном аппарате, недостаточная изученность свойств организационного потенциала, механизма его влияния на поведение и жизнеспособность предприятий, неразвитость количественных методов измерения организационного потенциала, отсутствие методических разработок по управлению организационным потенциалом. Основная причина – недостаток комплексных исследований организационного потенциала, как способности предприятия, в свете современных концепций управления.

Актуальность выявленных проблем, их теоретическая и практическая значимость, а также недостаточная степень разработанности определяют круг вопросов, решаемых в диссертационной работе.

**Объект исследования** – производственные предприятия, специализирующиеся на промышленном производстве ограниченной номенклатуры продукции.

**Предмет исследования** – управленческие отношения, возникающие в процессе формирования, применения, поддержания и преобразования организационного потенциала производственных предприятий.

**Цель исследования** – разработать теоретико-методологические положения комплементарно-технологического подхода и соответствующий инструментарий управления организационным потенциалом специализи-

рованных производственных предприятий, позволяющий обеспечить их жизнеспособность.

Для достижения цели в диссертации сформулирована **совокупность задач**:

1) выдвинуть идеи комплементарно-технологического подхода и разработать концепцию управления организационным потенциалом производственных предприятий путем уточнения понятийного аппарата, установления природы организационного потенциала и сущности управления организационным потенциалом;

2) сформировать теоретические положения, раскрывающие организационный потенциал как объект управления и средство обеспечения жизнеспособности предприятий, путем выделения аспектов его рассмотрения, установления его связи с поведением предприятий в деловой среде и разработки моделей поведения, позволяющих обеспечить жизнеспособность производственных предприятий;

3) разработать методологию исследования результативности управления организационным потенциалом производственных предприятий, включая формирование принципов исследования, обоснование методического подхода, создание и апробацию соответствующего аналитического инструментария;

4) создать научно-методическую базу технологизации управления организационным потенциалом путем построения структурно-исторического генезиса технологий управления, использования и развития его результатов;

5) сформировать технологии управления организационным потенциалом, позволяющие обеспечить жизнеспособность производственных предприятий.

**Область исследования.** Содержание диссертации соответствует следующим пунктам Паспорта специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент):

10.1. Разработка проблем науки управления и методов ее познания. Теоретические взгляды на природу, сущность и развитие управления. Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления. Предметные и междисциплинарные основания управления;

10.10. Проектирование систем управления организациями. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями. Информационные системы в управлении организациями. Качество управления организацией. Методология развития бизнес-процессов. Развитие методологии и методов управления корпоративной инновационной системой;

10.12. Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления;

10.15. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства. Содержание и методы стратегического контроля. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса. Создание и удержание ключевых компетенций. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Преимущества и недостатки применения СПП в российских условиях. Управление жизнеспособностью организации.

**Теоретическую и методологическую основу исследования** составляют законы и всеобщие принципы организации, теория организации, теория экономических изменений, ресурсная концепция, концепция динамических способностей, концепция интеллектуального капитала, отношенческая концепция, методология системного анализа, общенаучные методы исследования, в том числе комплексный, исторический, функциональный подходы, моделирование (включая математическое), абстрактно-аналитический метод (в составе индукции и дедукции), генетический метод, типологизация, метод распознавания образов, анализ аналогов.

Для обработки результатов эмпирического исследования использованы частно-научные методы: сравнение, группировка, аналогия, методы статистики, методы свертки данных, шкалирование, моделирование структурными уравнениями (SEM), методология структурного анализа и проектирования (SADT). Используются также специфические методы исследования: опрос руководства, метод анализа функций, индикаторный метод.

**Информационную базу исследования** составляют официальные данные Федеральной службы государственной статистики, Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП), информация, представленная на официальных сайтах партнерских акционерных обществ, национальный доклад по организационно-управленческим инновациям, аналитические материалы Ассоциации менеджеров, данные деловых порталов, научные публикации отечественных и зарубежных ученых в периодических изданиях, монографии, материалы научных и научно-практических конференций, управленческая информация ряда производственных предприятий.

**Достоверность и обоснованность** содержащихся в диссертации подходов, выводов и рекомендаций подтверждается аргументированностью исходных положений; соблюдением законов логики в изложении теоретических, методологических положений и в формулировании выводов; полнотой отражения существенных свойств предмета исследования; научно обоснованными методами сбора и обработки эмпирического мате-

риала; использованием обоснованных методов исследования и непротиворечивостью полученных с их помощью результатов.

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в разработке комплементарно-технологического подхода, с помощью которого создана целостная система знаний по управлению организационным потенциалом специализированных производственных предприятий и соответствующий инструментарий, позволяющий обеспечить жизнеспособность предприятий.

В диссертации получены следующие наиболее значимые результаты, которые раскрывают научную новизну исследования и являются предметом защиты.

**1. Предложены логическая схема, ключевые идеи комплементарно-технологического подхода к управлению организационным потенциалом производственных предприятий и разработана развивающая их концепция**, согласно которой управление организационным потенциалом, основанное на оценке комплекса показателей продуктивности и организационного результата и реализуемое посредством формализованных технологий управления, позволяет обеспечить жизнеспособность предприятий за счет их внутренней и внешней комплементарности. Концепция основана на авторской трактовке понятий «организационный потенциал предприятия», «модель поведения предприятия», «жизнеспособность предприятия», введенного в научный оборот понятия «форма организационного потенциала», впервые установленных характерных свойствах организационного потенциала и процессах его формирования, функционирования и развития, раскрывает впервые предложенный механизм управления организационным потенциалом с циклами стратегического, тактического и оперативного управления, определяет место механизма в системе управления предприятий (п. 10.1 и 10.15 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05) (гл. 1, п. 1.1–1.4).

**2. Сформулированы и обоснованы теоретические положения, раскрывающие организационный потенциал как объект управления и средство обеспечения жизнеспособности производственных предприятий.** Для этого предложена исследовательская схема, которая в отличие от применяемых теоретических подходов дала возможность впервые установить источники и свойства организационных ресурсов как составляющих организационного потенциала, особенности его форм, функции, способы создания нужного качества организационного потенциала, причины образования его резервов путем рассмотрения организационного потенциала в компонентном, пространственном, морфологическом, функциональном, качественном, временном и инструментальном аспектах. Предложена оригинальная типология моделей поведения предприятий, основанная на базе взаимообусловленности форм организационного потенциала (иерархия организационных ресурсов и модель поведения предприятия), которая дала возможность впервые разработать характеристики моделей поведения



производственных предприятий, позволяющие обеспечить их внутреннюю и внешнюю комплементарность (п. 10.15 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05) (гл. 2, п. 2.1–2.3).

**3. Разработана методология исследования результативности управления организационным потенциалом производственных предприятий**, основанная на его свойствах, сущности функционирования и управления, которая включает предложенный эмпирически доказанный аналитический инструментарий, позволяющий измерять и оценивать состояние, качество, функциональную результативность, продуктивность и другие характеристики организационного потенциала с учетом типа модели поведения предприятия. Отличительные особенности методологии состоят в установлении связи состояния и результатов применения организационного потенциала с важнейшими рыночными и экономическими результатами предприятия, благодаря разработанному методическому подходу к подбору показателей, моделирующему формирование продуктивности организационного потенциала, а также в возможности решать аналитические задачи разного уровня управления с помощью созданного инструментария детального, прогностического, диагностического и экспресс-диагностического анализа (п. 10.12 и 10.15 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05) (гл. 3, п. 3.1–3.4).

**4. Создана оригинальная научно-методическая база технологизации управления организационным потенциалом, которая основана на результатах анализа построенного структурно-исторического генезиса технологий управления** и включает принципы технологизации, компонентный состав технологий управления, способы обеспечения их комплементарности и формализации, типологию технологий управления по ряду признаков, важных для поддержания жизнеспособности предприятий, что в совокупности позволяет обеспечить рациональность управления. Особенностью разработки является установленный набор условий надежности и экономичности технологий управления, основанный на базе предложенных видов комплементарности нематериальных объектов (п. 10.1 и 10.10 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05) (гл. 4, п. 4.1–4.3).

**5. Сформированы технологии стратегического управления организационным потенциалом производственных предприятий, выделенные по фазам управления его жизненным циклом (построение, поддержание, преобразование) и технология тактического управления.** Отличительная особенность авторской разработки – создание и применение метода модульного проектирования организационного потенциала и обоснование в качестве модулей специализированных технологий управления, выделенных на основе авторской типологии, что позволяет обеспечить требуемые характеристики организационного потенциала и соответствие предприятия деловой среде. Предложен и разработан комплект текстовых и графических документов, формализующий каждую технологию (SADT-модели технологий, методика модульного проектирования и другие докумен-

ты), а также комплект документов проекта организационного потенциала, включающий инструментальные карты, карты показателей результативности управления организационным потенциалом и другие документы (п. 10.10 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05) (гл. 5, п. 5.1–5.4).

**Теоретическая значимость** результатов исследования заключается в создании системы знаний по управлению организационным потенциалом, которая существенно углубляет научные представления о сущности, основных процессах организационного потенциала, его генерирующей роли в образовании других потенциалов (способностей) предприятия, представления о сущности и подходах к формированию технологий управления организационным потенциалом, способах обеспечения жизнеспособности производственных предприятий.

**Практическая значимость** результатов исследования заключается в создании методологической базы и методического обеспечения управления организационным потенциалом производственных предприятий. Разработанный инструментарий расширяет сферу и возможности организационного проектирования и организационного анализа, позволяет построить и рационально использовать организационный потенциал, поддерживать его характеристики, проводить анализ результативности управления организационным потенциалом, обеспечивать жизнеспособность производственных предприятий посредством принятия предложенных стратегических и тактических решений.

Результаты диссертационного исследования применяются в образовательном процессе в учебных курсах по дисциплинам «Теория организации», «Организационное поведение», «Менеджмент», «Основы менеджмента» по программам бакалавриата, при выполнении выпускных квалификационных работ, а также в программах повышения квалификации руководителей производственных предприятий и функциональных служб.

**Апробация результатов исследования.** Работа выполнялась в рамках проекта «Разработка бесступенчатого дифференциального механизма поворота со следящей системой управления для внедорожных и дорожно-строительных машин нового поколения» по договору № 074-11-2018-006 от 31.05.2018 в части организационного-управленческого обеспечения проекта, который реализуется при финансовой поддержке Министерства науки и высшего образования РФ.

Основные результаты диссертации представлены на 32 научных и научно-практических конференциях международного уровня, которые проводились в Челябинске (2003, 2007–2010, 2012, 2019, 2020), Екатеринбурге (2019), Белгороде (2010, 2015), Краснодаре (2012), Ганновере (Германия, 2012), Новосибирске (2015), Москве (2015, 2017), Красноярске (2015), Самаре (2015), Воронеже (2015), Санкт-Петербурге (2016), Волгограде (2017), Казани (2017), Уфе (2017), Пензе (2017), Перми (2017), Милане (Италия, 2018), Севилье (Испания, 2018).

Рекомендации автора применяются в аналитической деятельности производственных предприятий, в их числе ПАО «Челябинский цинковый завод», ООО «Челябинский завод автосервисного оборудования», ОАО «Кургансельмаш», ООО «Донкарб Графит», ООО «Аргус» и др. Это подтверждено справками.

Результаты диссертационного исследования использованы в учебном пособии «Теория организации» объемом 14,0 печатных листов, которому присвоен гриф УМО по образованию в области менеджмента.

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 3 авторские и 1 коллективная монография общим объемом 65,01 п.л.; 55 статей в научных изданиях, из них 23 статьи – в рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК для публикаций основных результатов докторских диссертаций. Общий объем публикаций – 91,28 п.л., в том числе авторских – 76,52 п.л.

**Объем и структура диссертационной работы.** Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, списка сокращений и условных обозначений, списка литературы, содержит 34 рисунка, 84 таблицы, 16 приложений. Общий объем – 444 страницы.

Во *введении* обоснована актуальность темы исследования, степень научной разработанности проблемы, сформулированы цель и задачи, определены объект и предмет исследования, изложены основные положения, представляющие научную новизну и выносимые на защиту, приведены данные об апробации результатов, определена теоретическая и практическая значимость результатов работы.

В *первой главе* «Организационный потенциал и его значение для жизнеспособности производственных предприятий» проведен критический анализ доступных автору научных источников по предмету исследования. В результате выявлено разнообразие и неоднозначность толкования ключевых для диссертационного исследования понятий; сформулированы ключевые идеи комплементарно-технологического подхода; сформирована собственная понятийная база; выявлены свойства, функции организационного потенциала, механизм его влияния на экономические результаты производственных предприятий. Разработана концепция управления организационным потенциалом предприятий.

Во *второй главе* «Организационный потенциал как объект управления и средство обеспечения жизнеспособности производственных предприятий» проведено исследование организационного потенциала в компонентном, пространственном, морфологическом, функциональном, качественном, временном и инструментальном аспектах. Установлены особенности форм организационного потенциала (иерархия комплементарных организационных ресурсов и модель поведения предприятия). Разработана типология моделей поведения предприятий; выделены модели поведения, релевантные специализированным производственным предприятиям, и определены их характеристики, позволяющие обеспечить внутреннюю и внешнюю комплементарность предприятий.

В *третьей главе* «Методология исследования результативности управления организационным потенциалом производственных предприятий» проведен анализ подходов к измерению потенциалов предприятия и определена область их применения; создан научно-методический подход к измерению состояния, результатов применения и продуктивности организационного потенциала, на базе которого разработан и эмпирически доказан инструментарий исследования результативности управления организационным потенциалом производственных предприятий.

В *четвертой главе* «Разработка научно-методической базы технологизации управления организационным потенциалом предприятий» построен генезис технологий управления, по его результатам установлена сущность технологий управления, разработаны элементы технологизации управления организационным потенциалом, предложена типология технологий управления.

В *пятой главе* «Разработка технологий управления организационным потенциалом производственных предприятий» представлена разработка и описание маршрутных технологий стратегического и тактического управления организационным потенциалом.

*Заключение* содержит основные выводы, полученные в результате проведенного диссертационного исследования.

## **ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Предложены логическая схема, ключевые идеи комплементарно-технологического подхода к управлению организационным потенциалом производственных предприятий и разработана развивающая их концепция, согласно которой управление организационным потенциалом, основанное на оценке комплекса показателей продуктивности и организационного результата и реализуемое посредством формализованных технологий управления, позволяет обеспечить жизнеспособность предприятий за счет их внутренней и внешней комплементарности. Концепция основана на авторской трактовке понятий «организационный потенциал предприятия», «модель поведения предприятия», «жизнеспособность предприятия», введенного в научный оборот понятия «форма организационного потенциала», впервые установленных характерных свойствах организационного потенциала и процессах его формирования, функционирования и развития, раскрывает впервые предложенный механизм управления организационным потенциалом с циклами стратегического, тактического и оперативного управления, определяет место механизма в системе управления предприятий.**

Организационный потенциал (ОП) предприятий в литературе определяют по-разному: как организационные возможности отвечать на требо-

вания рынка, как систему организации труда и производства, как набор упорядочивающих элементов и механизмов, как возможности внедрения организационных новаций и др. Изучение ОП обычно сводится к выделению состава его компонентов, а управление – к измерению и оценке. Такой подход редуцирует сущность ОП и сущность управления ОП, так как сфокусирован на отдельных аспектах и ОП, и управления.

Автором предлагается в качестве научной базы управления ОП *комплементарно-технологический подход*, которым названа система взглядов, основанная на представлении ОП как способности предприятия к организационной деятельности и применении для управления ОП формализованных внутренне комплементарных технологий (рисунок 1).

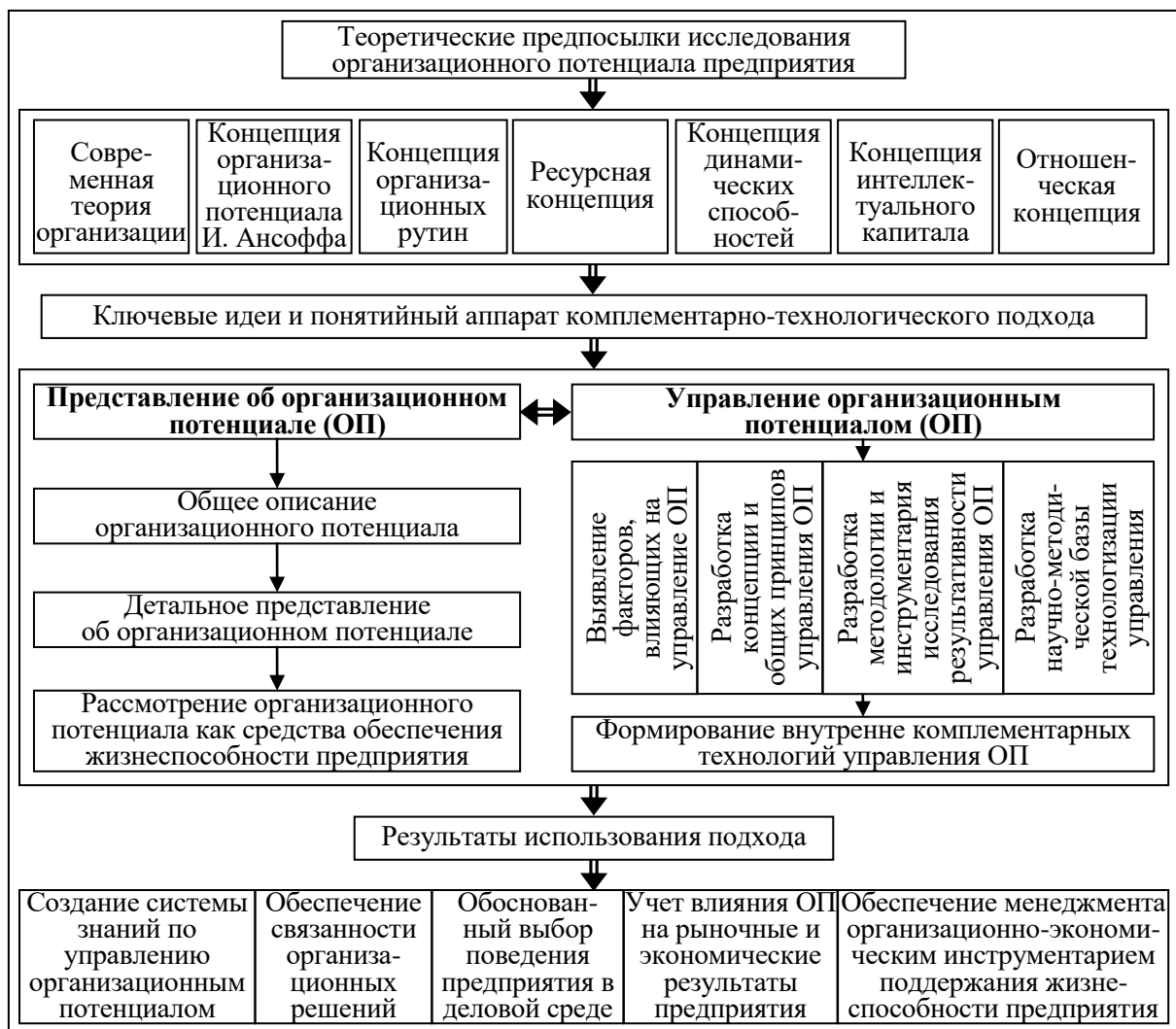


Рисунок 1 – Логическая схема комплементарно-технологического подхода

*Ключевые идеи комплементарно-технологического подхода* сформулированы путем развития положений классических и современных концепций управления и сводятся к следующему: потенциал предприятия – это его способность к определенной деятельности; предприятие обладает совокупностью способностей, которые определяют его поведение и ре-

зультаты деятельности; основу способностей составляют ресурсы; любая способность имеет организационную природу и является комбинацией взаимно соответствующих (т.е. комплементарных) компонентов; способности складываются постепенно; организационная деятельность включает подбор, комбинирование совместимых компонентов и установление связей между ними для достижения нужного результата и поэтому создает основу для всех других видов целенаправленной деятельности; управлять способностями следует посредством технологий.

На этой базе **организационным потенциалом предприятия** названа его способность к формированию комбинации материально-имущественных, финансовых, человеческих и внешних информационных ресурсов в целях производства продукции и поддержания ключевых ценностей, которая выражается в комплексе взаимодействующих комплементарных организационных ресурсов.

Понятие «ключевые ценности» используется автором в значении «стратегические приоритеты, ориентиры управления». Представление ОП как способности дает основание рассматривать производственное предприятие как живой организм, ценности которого направлены на обеспечение жизнеспособности. При этом **жизнеспособность** понимается автором как устойчивое функционирование предприятия в текущее время, означающее сохранение уровня организованности, основных процессов и приемлемых параметров, в сочетании с адаптивностью к изменениям деловой среды.

Ресурсами в работе называются применяемые для производства ограниченные средства, создание и привлечение которых связано с затратами. По роли в производстве выделены материально-имущественные, финансовые, человеческие, информационные и **организационные ресурсы**. Автор считает, что организационные ресурсы в отличие от других ресурсов имманентны для предприятия и по однородности компонентов могут быть объединены в группы: *интеллектуальная собственность* (изобретения, патенты, ноу-хау, технологии производства, др.); *структурно-процессные ресурсы* (организационная структура, принципы, методы, процедуры, технологии управления, др.); *организационная культура* (социальные ценности, нормы отношений, традиции, др.); *информационные технологии* (информационные системы, базы данных, программное обеспечение); *внешние связи* (связи с партнерами, методы их образования, участие в деловых сетях).

Понятие «**комплементарность**» применяется в общенаучном смысле, т.е. как взаимное соответствие объектов по некоторым качественным характеристикам и количественным параметрам, приводящее к образованию между ними специфических связей, обеспечивающих устойчивость и экономичность комбинации.

Опираясь на определение ОП, выделены его свойства, среди которых следует особо отметить двойственность и структурирующий характер (таблица 1).

Таблица 1 – Свойства организационного потенциала предприятия

Системные свойства	Общие свойства потенциалов	Характерные свойства ОП
1. Целостность. 2. Эмерджентность. 3. Открытость. 4. Иерархичность. 5. Структурность. 6. Множественность описаний. 7. Адаптивность. 8. Эквивиальность	1. Высокий уровень интегрированности. 2. Способность к воспроизводству. 3. Отражение настоящего и будущего. 4. Сложность измерения и оценки. 5. Специфичность. 6. Отражение набора свойств об-разующих потенциал ресурсов	1. Имманентный характер. 2. Двойственность проявления. 3. Структурирующее и системообразующее воздействие на используемые для производства ресурсы. 4. Ограниченная гибкость. 5. Длительность созревания
Примечание – Предложенное автором выделено заливкой.		

*Двойственность* означает, что ОП имеет две взаимообусловленные формы: иерархию сгруппированных по однородности ценностно-ориентированных организационных ресурсов и модель поведения предприятия. Это следует из определения ОП в сочетании с известным в менеджменте принципом взаимосвязанности структуры и поведения предприятий. **Формами организационного потенциала** названы одинаковые по составу, но разные по характеру проявления взаимообусловленные комбинации организационных ресурсов. **Моделью поведения** названа совокупность формализованных внешних и внутренних действий и процессов предприятия, которая устанавливает способ его существования в деловой среде.

*Структурирующее и системообразующее* воздействие на привлеченные для производства материально-имущественные, финансовые, человеческие и внешние информационные ресурсы также следует из определения ОП, что в литературе, посвященной ОП, обычно не рассматривается.

На основании свойств выделены функции ОП: структурирующая, интегрирующая, стабилизирующая, коммуникативная, адаптационная и развивающая. Благодаря выполнению этих функций обеспечивается устойчивое функционирование предприятия и адаптивность к изменениям деловой среды. Это означает, что ОП доминирует среди потенциалов предприятия и должен быть объектом управления. Причем управление ОП следует строить на базе его основных процессов, которыми являются формирование, функционирование и развитие.

Как следует из общепринятых представлений о высокой связанности элементов способностей, **формирование ОП** происходит из совокупности организационных ресурсов *при соблюдении условий их единой ценностной направленности, комплементарности и взаимодействия* (рисунок 2).

Условия формирования ОП вытекают из законов организации (закон синергии, закон пропорциональности) и всеобщих принципов организации (совместимость, актуализация, сосредоточение). Все это означает, что ОП является атрибутом любого предприятия, образуется направленно или методом проб и ошибок в ходе поиска, отбора и многократного применения комбинации организационных ресурсов.

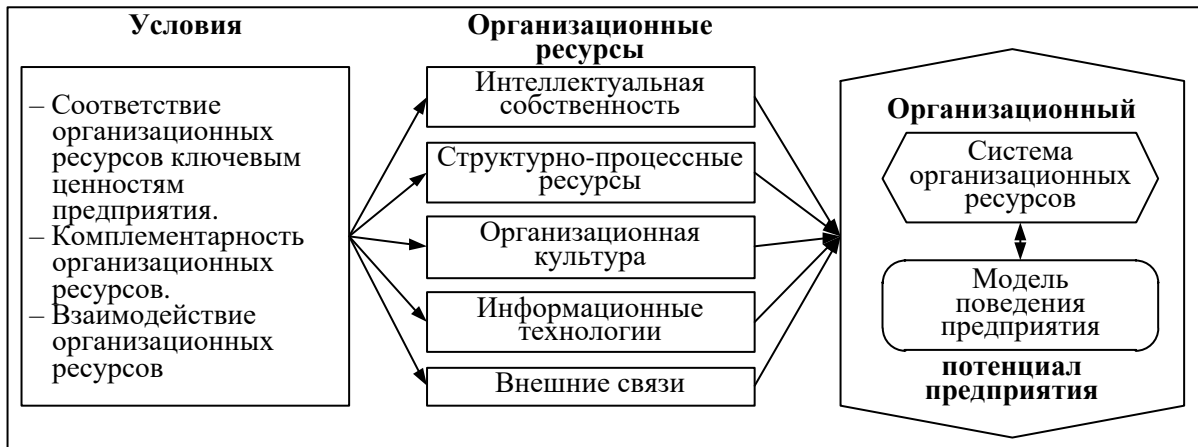


Рисунок 2 – Формирование организационного потенциала предприятия

Функционированием называют процесс выполнения функции, обусловленной назначением системы при сохранении ее основных параметров и уровня организованности. Соответственно, **функционирование ОП** – это процесс его применения, иначе взаимодействия с привлеченными для производства ресурсами (рисунок 3). В ходе взаимодействия образуются структурированные ресурсы, а также способности (потенциалы) предприятия финансового, производственного, трудового и рыночного характера, названные ресурсными потенциалами.

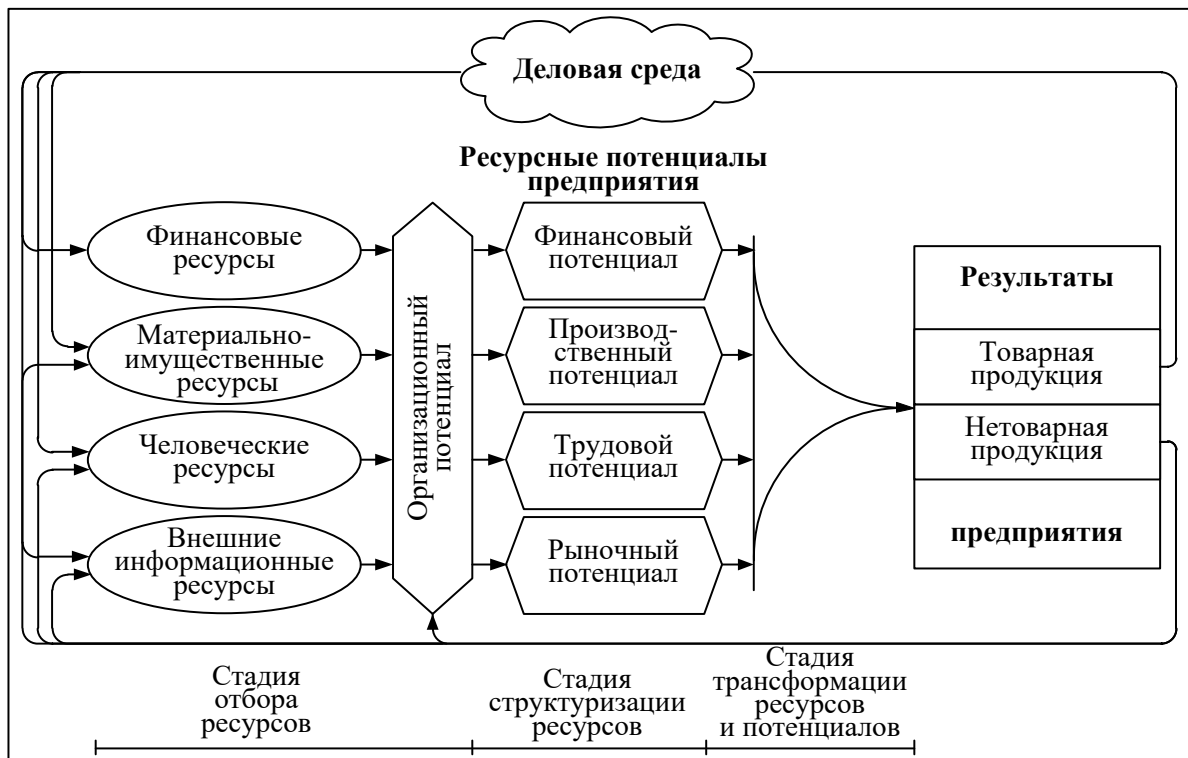


Рисунок 3 – Процесс функционирования (применения) организационного потенциала предприятия



**Ресурсные потенциалы предприятия** (*производственный, финансовый, трудовой, рыночный*) – это его способности создавать, поддерживать спрос и производить востребованную рынком продукцию с помощью, соответственно, материально-имущественных, финансовых, человеческих и внешних информационных ресурсов. Ресурсные потенциалы определяются правилами, организационными формами, технологиями обработки, комбинирования, применения привлеченных ресурсов и создаются путем их дифференциации, интеграции, формообразования.

В ходе последующего взаимодействия ресурсных потенциалов и структурированных ресурсов образуется материальная и нематериальная продукция, имеющая товарный и нетоварный характер. Товарная продукция в составе продукции, работ, услуг характеризует *продуктивность*, выражаемую рыночным и экономическим результатами предприятия. В составе нетоварной продукции – ОП, который характеризует способность предприятия вовлекать ресурсы в новый цикл производства. Таким образом, применение ОП совмещено с процессом его воспроизводства, а влияние ОП на экономические и рыночные результаты предприятия является итогом как однократной, так и многократной трансформации.

**Развитие ОП**, согласно законам организации, связано с его *жизненным циклом*, которым названа последовательность стадий изменения ОП: зарождение, рост, зрелость и угасание. Зарождение означает подбор компонентов ОП опытным путем, рост – гармонизацию компонентов, зрелость – стабилизацию ОП на максимальном уровне за счет достижения взаимного соответствия его компонентов (*внутренней комплементарности*) и соответствия предприятия деловой среде (*внешней комплементарности*). Угасанием названо последовательное ухудшение ОП по причине снижения комплементарности, вызванного преимущественно структурными изменениями деловой среды.

Таким образом, развитие ОП обусловлено изменением уровня комплементарности его компонентов и внешней комплементарности предприятия. Причем жизненный цикл ОП определяет онтогенез самого предприятия.

**Управление ОП** – это совокупность принципов, методов и процессов направленного формирования, применения, поддержания и преобразования ОП. *Стратегическое управление* означает управление жизненным циклом ОП, в котором выделено 3 фазы (рисунок 4).

*Оперативное управление* означает применение ОП и контроль итоговых результатов применения, *тактическое управление* – анализ состояния и основных результатов применения ОП, а также регулирование.

На базе этих положений разработан механизм управления ОП производственного предприятия (рисунок 5), сущность которого состоит в следующем.

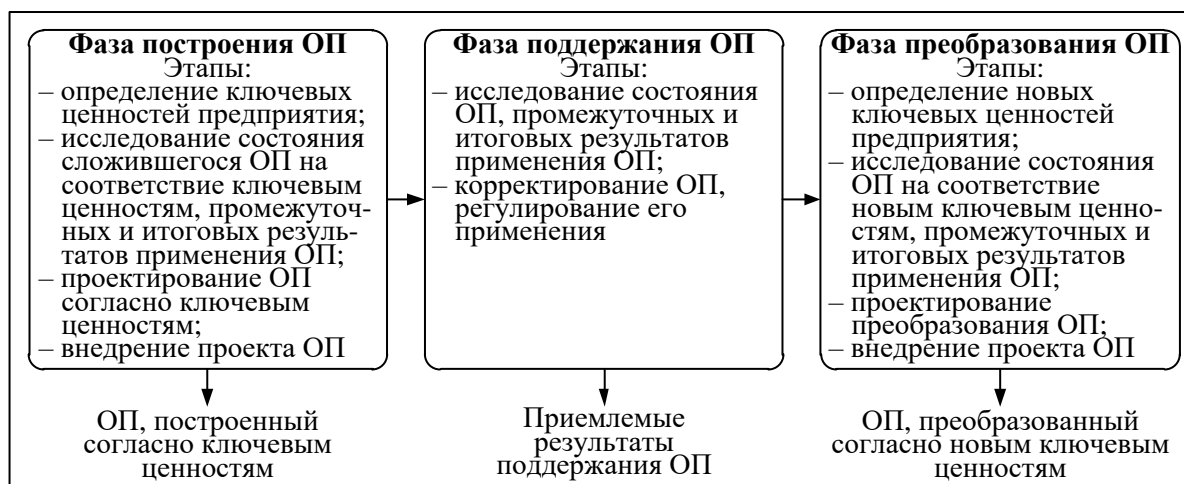


Рисунок 4 – Процесс стратегического управления организационным потенциалом предприятия

Для обеспечения жизнеспособности предприятия следует сформулировать согласованные между собой ключевые ценности рыночного, экономического и организационного характера. *Рыночной ценностью* названа ориентация управления на заданный рыночный результат (соответствие деловой среде), *экономической ценностью* – ориентация на заданный экономический результат (прибыль). *Организационные ценности* – это взаимодополняющие ориентиры в отношениях предприятия с деловой средой и в управлении применяемыми ресурсами, которые должны обеспечивать поддержание рыночной и экономической ценностей.

Управлять ОП следует посредством технологий, так как именно технологизация управления, как следует из литературы, обеспечивает экономичность и надежность получения нужного результата. Для стратегического управления предложены технологии, выделенные по фазам управления жизненным циклом ОП, для тактического управления – технология его стабилизации в пределах допустимых отклонений контролируемых показателей, для оперативного управления – операционная технология. *Регулирование* означает внесение правок в действия по применению ОП, *корректирование* – совершенствование составляющих ОП при сохранении ключевых ценностей.

Для контроля результативности управления ОП предложены две группы показателей: первая группа в составе показателей продуктивности, которые отражают рыночный и экономический результаты предприятия; вторая группа в составе сводного показателя состояния ОП (сводного ресурсного индекса) и сводного показателя функциональной результативности ОП (сводного процессного индекса), которые в совокупности отражают организационный результат предприятия.

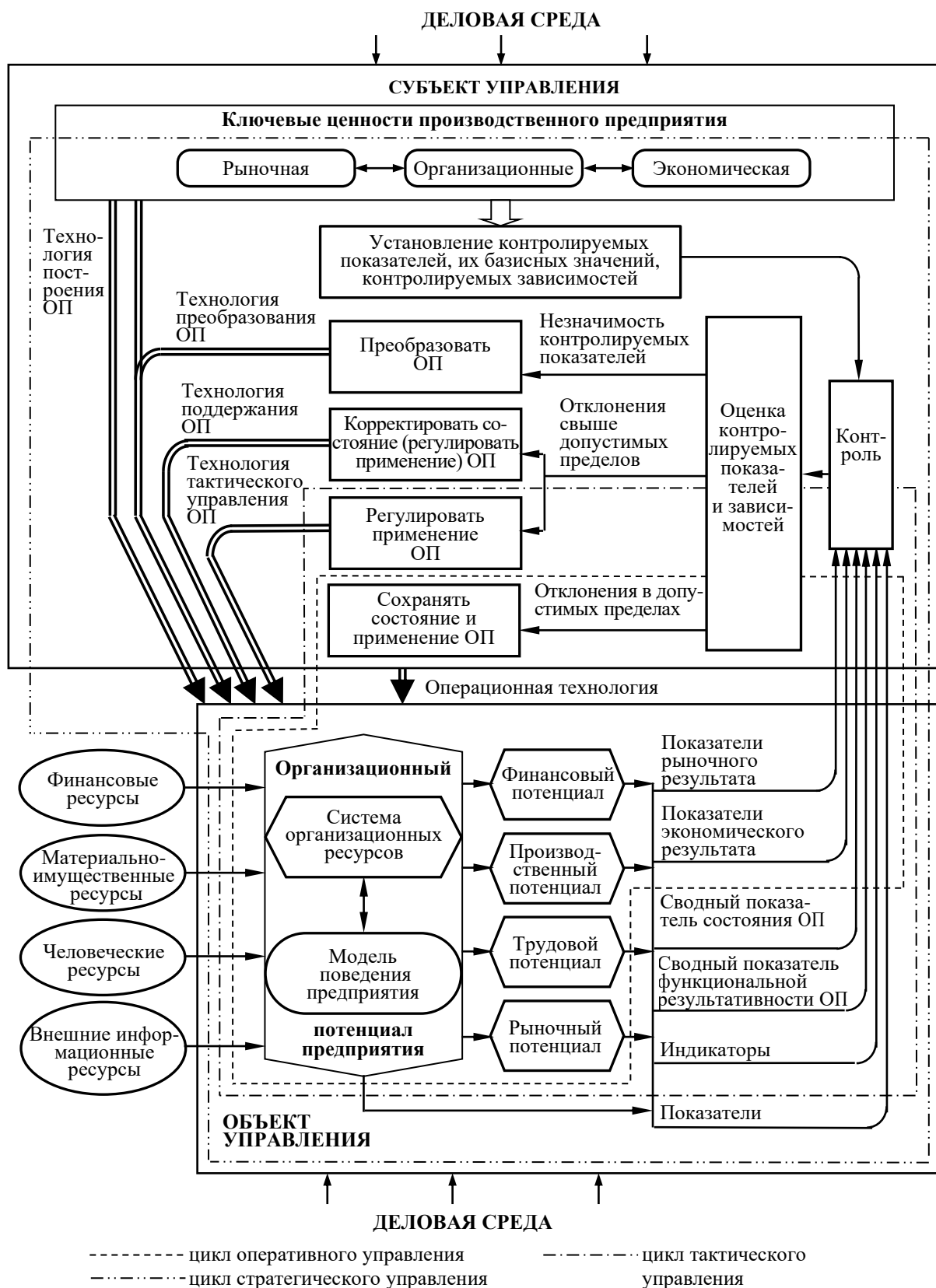


Рисунок 5 – Механизм управления организационным потенциалом предприятия

С учетом определяющего влияния ОП на результаты предприятия предложено интегрировать этот механизм с системой управления (рисунок 6).

Процессы системы управления предприятия		
Стратегическое управление	Тактическое управление	Оперативное управление
Формирование бизнес-идеи и ориентиров управления предприятием * <i>Определение ключевых ценностей предприятия</i>	Разработка тактических планов Реализация тактических планов	Разработка оперативных планов Реализация оперативных планов * <i>Применение ОП</i>
Анализ среды хозяйствования * <i>Исследование состояния сложившегося ОП на соответствие ключевым ценностям</i> * <i>Исследование промежуточных и итоговых результатов применения ОП</i>	Контроль выполнения тактических планов * <i>Анализ состояния и основных результатов применения ОП</i> * <i>Регулирование применения ОП</i>	Контроль выполнения оперативных планов * <i>Контроль итоговых результатов применения ОП, т.е. продуктивности ОП</i>
Выбор стратегии * <i>Выбор модели поведения предприятия</i>		
Реализация стратегии * <i>Проектирование ОП</i> * <i>Внедрение проекта ОП</i>		
Контроль и оценка выполнения стратегии * <i>Исследование состояния ОП, промежуточных и итоговых результатов применения ОП, корректирование, регулирование</i>		

Примечание – Звездочкой отмечены элементы механизма управления ОП и точки их включения.

Рисунок 6 – Интеграция механизма управления организационным потенциалом с системой управления предприятия

Это позволяет повысить результативность системы управления за счет согласованности и технологичности организационных решений, своевременного корректирования, регулирования ОП, а также смены модели поведения предприятия.

На базе изложенных представлений сформулировано **основное концептуальное положение**: *управление организационным потенциалом производственных предприятий, основанное на оценке комплекса показателей продуктивности и организационного результата и реализуемое с помощью формализованных технологий, позволяет обеспечить жизнеспособность предприятий за счет поддержания их внутренней и внешней комплексности.*

**2. Сформулированы и обоснованы теоретические положения, раскрывающие организационный потенциал как объект управления и средство обеспечения жизнеспособности производственных предприятий. Для этого предложена исследовательская схема, которая в отличие от применяемых теоретических подходов дала возможность впервые установить источники и свойства организационных ресурсов как составляющих организационного потенциала, особенности его форм, функции, способы создания нужного качества организационного потенциала, причины образования его резервов путем рассмотрения организационного потенциала в компонентном, пространственном, морфологическом, функциональном, качественном, временном и инструментальном аспектах. Предложена оригинальная типология моделей поведения предприятий, основанная на базе взаимообусловленности форм организационного потенциала (иерархия организационных ресурсов и модель поведения предприятия), которая дала возможность впервые разработать характеристики моделей поведения производственных предприятий, позволяющие обеспечить их внутреннюю и внешнюю комплементарность.**

Представление ОП как способности со сложной природой определило направления его многоаспектного исследования.

*Компонентный аспект* дал возможность классифицировать образующие ОП организационные ресурсы по предложенным признакам (гибкость, влияние на продуктивность, скорость созревания, контролируемость, др.), а также выявить их свойства: многофункциональность, неполный контроль со стороны предприятия, повышение продуктивности по мере применения, воспроизводство, совмещенное с применением, сетевой характер экономического поведения.

*Пространственный аспект* исследования позволил установить внешние и внутренние источники организационных ресурсов, где внешними являются отношения рыночного обмена, формы партнерства, движение персонала, внутренними источниками – применяемые процедуры и опыт управленческой деятельности.

*Морфологический аспект* позволил определить структуру выделенных форм ОП: иерархии организационных ресурсов и модели поведения предприятия. Иерархия ОП, как системы, обусловлена дифференциацией организационных ресурсов, которая задается ключевыми ценностями предприятия, и включает уровень, образованный наиболее развитой группой ресурсов, и низший уровень, образованный другими группами.

Представление о строении модели поведения основано на определении ОП и классическом понимании поведения как совокупности жестких и гибких действий, обеспечивающих одновременно устойчивость и адаптивность объекта к изменениям деловой среды (рисунок 7).



Рисунок 7 – Строение модели поведения предприятия

Глубинный уровень модели поведения состоит из 3 подуровней и обеспечивает стратегическое соответствие предприятия состоянию деловой среды за счет устойчивости образующих его компонентов. Компоненты срединного и поверхностного уровней обеспечивают исполнение указанных принципов и одновременно оперативную гибкость предприятия к изменениям деловой среды.

*Функциональный аспект* исследования позволил выделить основные функции каждой группы организационных ресурсов, благодаря выполнению которых обеспечиваются функции ОП, и предложить функциональные модели ОП.

*Качественный аспект* дал возможность установить, что качество ОП определяется полезностью, т.е. результативностью функций по поддержанию ключевых ценностей предприятия, и достигается за счет создания и рационального применения уникальных организационных ресурсов или комбинации комплементарных взаимозаменяемых организационных ресурсов.

*Временной аспект* позволил выявить динамику образования и изменения ОП, подвижность его пропорций во времени и в результате выделить этапы жизненного цикла ОП, а также виды его резервов как возможностей лучшего применения ОП. Для определения методов гармонизации ОП предложена классификация резервов по способу образования (неполное использование функций организационных ресурсов, разный срок их созревания, взаимозаменяемость, др.), происхождению (запланированные, незапланированные) и другим признакам.

*Инструментальный аспект* на основании особенностей образования и развития ОП позволил установить, что для измерения его состояния и функциональной результативности следует использовать относительные показатели и рассчитывать их как отношение фактических значений к максимально достигнутым.

Для изучения ОП как средства обеспечения жизнеспособности производственных предприятий предложена **типология моделей поведения предприятий**, основанная на взаимообусловленности форм ОП и доминировании наиболее развитой группы организационных ресурсов в иерархии его построения. В ходе проверки и отработки этой идеи систематизированы результаты эмпирических исследований, в которых установлены приоритеты управления предприятиями разных отраслей, и выявлены организационные факторы роста продаж. В результате автором выделено 6 моделей поведения, которые разделены на 2 группы.

*Модели первой группы* (структурная, информационная, культурологическая) сфокусированы на организационных формах рационального применения привлеченных ресурсов, что позволяет обеспечивать ограниченный рост продаж. *Модели второй группы* (экспансионистская, интеллектуальная, отношенческая) сфокусированы на организационных формах активизации спроса на продукцию и развитие ресурсной базы, что позволяет обеспечивать высокий рост. Рост продаж выбран главным показателем соответствия предприятия деловой среде, поскольку отражает его способность создавать и удерживать потребителей, что является главным условием существования предприятия. По материалам статистики и аналитических центров (ЦМАКП и Центр развития ГУ-ВШЭ) введены границы роста продаж: рост в 10 % в год назван ограниченным, более 10 % – высоким.

Далее путем моделирования получено общее описание выделенных моделей поведения, которое приведено в диссертационной работе. По материалам научных публикаций установлено, что специализированным производственным предприятиям соответствуют структурная, информационная и интеллектуальная модели поведения. В таблице 2 приведены их характеристики.

По совокупности результатов теоретического исследования разработаны *общие принципы (правила)*, как *методологическая основа управления ОП*: направленность на обеспечение жизнеспособности предприятий; комплементарность компонентов ОП; необходимость применения аналитического и проектного инструментария для управления ОП; соответствие аналитического инструментария уровню аналитической задачи; технологичность управления и др.

Таблица 2 – Характеристика моделей поведения, соответствующих специализированным производственным предприятиям

Основные характеристики моделей поведения	Модели ограниченного роста		Модель высокого роста
	<i>Структурная модель</i>	<i>Информационная модель</i>	<i>Интеллектуальная модель</i>
<b>Общее описание моделей поведения специализированных производственных предприятий</b>			
Ключевые организационные ценности	<i>Внешняя:</i> выпуск базовой продукции. <i>Внутренняя:</i> минимизация затрат	<i>Внешняя:</i> унификация продукции. <i>Внутренняя:</i> эффективность затрат	<i>Внешняя:</i> инновационность продукции. <i>Внутренняя:</i> инновационность работников
Альтернативные принципы создания рыночной ценности	Цикличность спроса и предложения; низкие затраты	Масштаб деятельности; ведущая позиция в цепочке создания рыночной ценности	Лидерство по выпуску продукции нового поколения, создание стандарта, патентование, пирамида продукции
Предлагаемое применение модели поведения	Отрасли с традиционной продукцией и устойчивым спросом; предприятия мелко- и среднесерийного производства	Отрасли с традиционной продукцией и устойчивым спросом; предприятия крупносерийного и массового производства	Высококонкурентные высокотехнологичные отрасли: электронная, фармацевтическая промышленность, автомобилестроение, др.
<b>Соответствующие принципы (правила) и методы управления привлеченными полуконтролируемыми ресурсами (человеческими ресурсами и внешними информационными ресурсами)</b>			
Принципы управления человеческими ресурсами	Ограничение затрат на оплату труда; неэкономическое стимулирование; требования к поведению: исполнительность, предпочтение рутинных задач, неучастие в управлении	Высокая производительность; разные методы стимулирования; требования к поведению: исполнительность, рутинные задачи, неучастие в управлении	Организационно-мотивационная среда для инновационности работников; разные методы стимулирования; требования к поведению: инициативность, вовлеченность в управление, др.
Методы управления человеческими ресурсами	<i>Административные:</i> иерархия, регламентирование, инструктирование, дисциплинарные меры. <i>Экономические:</i> базовая оплата. <i>Социально-психологические:</i> упрощение/расширение задания; неэкономическое стимулирование; обучение в процессе труда	<i>Административные:</i> те же. <i>Экономические:</i> экономическое стимулирование за производительность и стаж работы. <i>Социально-психологические:</i> упрощение/расширение задания, наставничество, команды, повышение квалификации	<i>Административные:</i> те же. <i>Экономические:</i> участие в прибыли, оплата по квалификации. <i>Социально-психологические:</i> программы участия работников в инновациях, управлении, обогащение задания, команды, повышение квалификации, др.
Принципы управления внешними информационными ресурсами для связи с деловой средой	Малозатратность рекламы и внешних связей; ограничение количества постоянных связей с клиентами	Частичный маркетинг; предпочтительность постоянных (долгосрочных) внешних связей; диверсификация внешних связей	Технологическое лидерство; развитый маркетинг; формирование потребностей потребителей; диверсификация внешних связей; партнерство в инновациях
Методы управления внешними информационными ресурсами для связи с деловой средой	<i>Экономические:</i> годовые и разовые контракты, реклама и продажи в сети Интернет, льготы оптовым покупателям, предварительная оплата, экспертные методы оценки рисков	<i>Экономические:</i> длительные контракты; разные методы оценки рисков. <i>Технологические:</i> логистические технологии; совместное производство. <i>Коммуникационные:</i> маркетинговые мероприятия; подбор и анализ партнеров, др.	<i>Экономические:</i> трансфер технологий, разные методы оценки рисков. <i>Технологические:</i> совместное производство. <i>Научно-технические:</i> патентование, лицензирование, создание стандартов, научная кооперация. <i>Коммуникационные:</i> комплекс маркетинга, альянсы, др.



**3. Разработана методология исследования результативности управления организационным потенциалом производственных предприятий, основанная на его свойствах, сущности функционирования и управления, которая включает предложенный эмпирически доказанный аналитический инструментарий, позволяющий измерять и оценивать состояние, качество, функциональную результативность, продуктивность и другие характеристики организационного потенциала с учетом типа модели поведения предприятия. Отличительные особенности методологии состоят в установлении связи состояния и результатов применения организационного потенциала с важнейшими рыночными и экономическими результатами предприятия, благодаря разработанному методическому подходу к подбору показателей, моделирующему формирование продуктивности организационного потенциала, а также в возможности решать аналитические задачи разного уровня управления с помощью созданного инструментария детального, прогностического, диагностического и экспресс-диагностического анализа.**

Результаты обзора литературы позволили выделить проблемы измерения ОП предприятий: сложность и специфичность его природы, сложность выбора модели показателей потенциала, неразвитость методов измерения состояния нематериальных ресурсов. Поэтому в литературе принято измерять и оценивать ОП по росту прибыли, стоимости бизнеса или методом экспертных оценок. Но эти показатели могут отражать результаты применения ОП и не отражают его состояние. Недостатки экспертного метода – субъективность оценок и отсутствие связи с итоговыми показателями предприятия.

Эти проблемы позволяет решить авторская *методология исследования результативности управления ОП* (рисунок 8), в основе которой установлены теоретические положения и общие принципы управления ОП.



Рисунок 8 – Логическая схема методологии исследования результативности управления организационным потенциалом предприятия

Прежде всего, на базе свойств и сущности функционирования (применения) ОП сформулированы *принципы (правила) исследования*: ценностная ориентация; распознавание образа; комплексность и обзорность показателей; применение сводных показателей; простота процедуры и др.

Далее, путем сравнения возможностей ресурсного, результатного и комбинированного подходов к подбору показателей ОП выбран *модифицированный комбинированный подход*. Он дает возможность моделировать образование продуктивности ОП (см. рисунок 3) путем построения цепочки показателей, связывающей показатели состояния ОП, показатели его применения и продуктивности, которые образуют *совокупность показателей результативности управления ОП*.

Исходя из принципов исследования, выделены *требования к системе показателей*: ограниченность набора показателей и периода ретроспекции данных; связь показателей с составом ОП и функциями образующих его организационных ресурсов; учет взаимодействия организационных ресурсов; унификация показателей; возможность решать аналитические задачи разного уровня управления; расчет сводных показателей состояния и функциональной результативности ОП.

На основе приведенных положений разработан оригинальный инструментарий исследования результативности управления ОП (таблица 3).

Таблица 3 – Инструментарий исследования результативности управления организационным потенциалом предприятия

Установленные аспекты исследования	Предложенные методы исследования	Разработанные инструменты и предложенные показатели
Ключевые ценности, модель поведения предприятия	Опрос руководителя предприятия (или заместителя по ключевым вопросам), анализ отчетных документов	<i>Инструменты</i> : формализованный вопросник (вопросник), матрица ОП
Общая характеристика системы организационных ресурсов		<i>Инструменты</i> : вопросник, карта организационных ресурсов
Состояние ОП (сводный показатель, его уровень, динамика, вариативность) Функциональная результативность ОП (сводный показатель, его уровень, динамика, вариативность)	Моделирование функций организационных ресурсов, ценностно-функциональный прием для подбора показателей ОП, индикаторный метод, нормирование индикаторов, свертка данных, шкалирование, корреляционный, регрессионный, лаговый анализ, оценка вариативности	<i>Инструменты</i> : вопросник, деревья функций, карта показателей ОП, алгоритм формирования и оценки сводных показателей состояния и функциональной результативности ОП. <i>Показатели</i> : ресурсные и процессные показатели и индикаторы ОП, интегральный показатель состояния ОП (сводный ресурсный индекс, СИР) и функциональной результативности ОП (сводный процессный индекс, СИП), коэффициент вариации
Качество ОП (общий показатель его уровень, динамика, структурная устойчивость, гибкость)	Анализ функций организационных ресурсов, индикаторный метод	<i>Инструменты</i> : вопросник, деревья функций. <i>Показатели</i> : сводный процессный индекс (СИП), коэффициенты взаимодополняемости и взаимозаменяемости, показатели выполнения функций

## Продолжение таблицы 3

Установленные аспекты исследования	Предложенные методы исследования	Разработанные инструменты и предложенные показатели
Продуктивность ОП (состояние, динамика, вариативность), влияние на продуктивность состояния и функциональной результативности ОП	Корреляционный, регрессионный, лаговый анализ, метод контрольного графика, оценка вариативности показателей продуктивности	<i>Показатели:</i> коэффициент роста продаж (КРП), рыночная капитализация (РК), прибыль до уплаты налогов (ПДН), чистый денежный поток (ЧДП), коэффициенты корреляции, детерминации, вариации
Воздействие ОП на привлеченные ресурсы (сводные показатели ресурсных потенциалов, их уровень, динамика, вариативность, влияние на продуктивность)	Индикаторный метод, нормирование индикаторов, свертка данных, шкалирование, корреляционный, регрессионный, лаговый анализ, вариативность	<i>Показатели:</i> сводные индексы ресурсных потенциалов, коэффициенты корреляции, детерминации, вариации

Состояние ОП предложено характеризовать *ресурсными показателями*, которыми названы относительные величины, отражающие средства и условия выполнения функций по поддержанию ключевых ценностей предприятия. *Функциональную результативность ОП*, т.е. результативность выполнения функций по поддержанию ключевых ценностей, предложено характеризовать *процессными показателями*, также имеющими относительный характер. Сформированы наборы ресурсных и процессных показателей для каждой типовой модели поведения специализированных производственных предприятий.

Для расчета *сводных индексов состояния (СИР) и функциональной результативности (СИП)* организационного потенциала предложены, соответственно, ресурсные и процессные индикаторы – это показатели, оказывающие наибольшее влияние на главный показатель продуктивности. Для агрегирования индикаторов использованы аддитивная и мультипликативная свертка. Построен алгоритм расчета и оценки состояния и функциональной результативности ОП по сводным индексам (рисунок 9).

Поскольку *качество ОП* определяется результативностью функций по поддержанию ценностей, для его измерения предложен набор показателей. Общий показатель качества ОП – сводный процессный индекс (СИП), в составе частных показателей – коэффициент взаимодополняемости, отражающий структурную устойчивость ОП, и коэффициент взаимозаменяемости, отражающий его гибкость. Расчет частных показателей строится на результатах анализа функций ОП и уровня их выполнения.

*Продуктивность* характеризует конечный полезный эффект, генерируемый ОП. Используя традиционную логику формирования итоговых показателей работы предприятий, выделены требования к набору показателей продуктивности и определен их состав. Показателем рыночного результата предложен коэффициент роста продаж (КРП), а для публичных предприятий также рыночная капитализация (РК); показатели экономического результата – прибыль до уплаты налогов (ПДН) и чистый денежный поток (ЧДП).

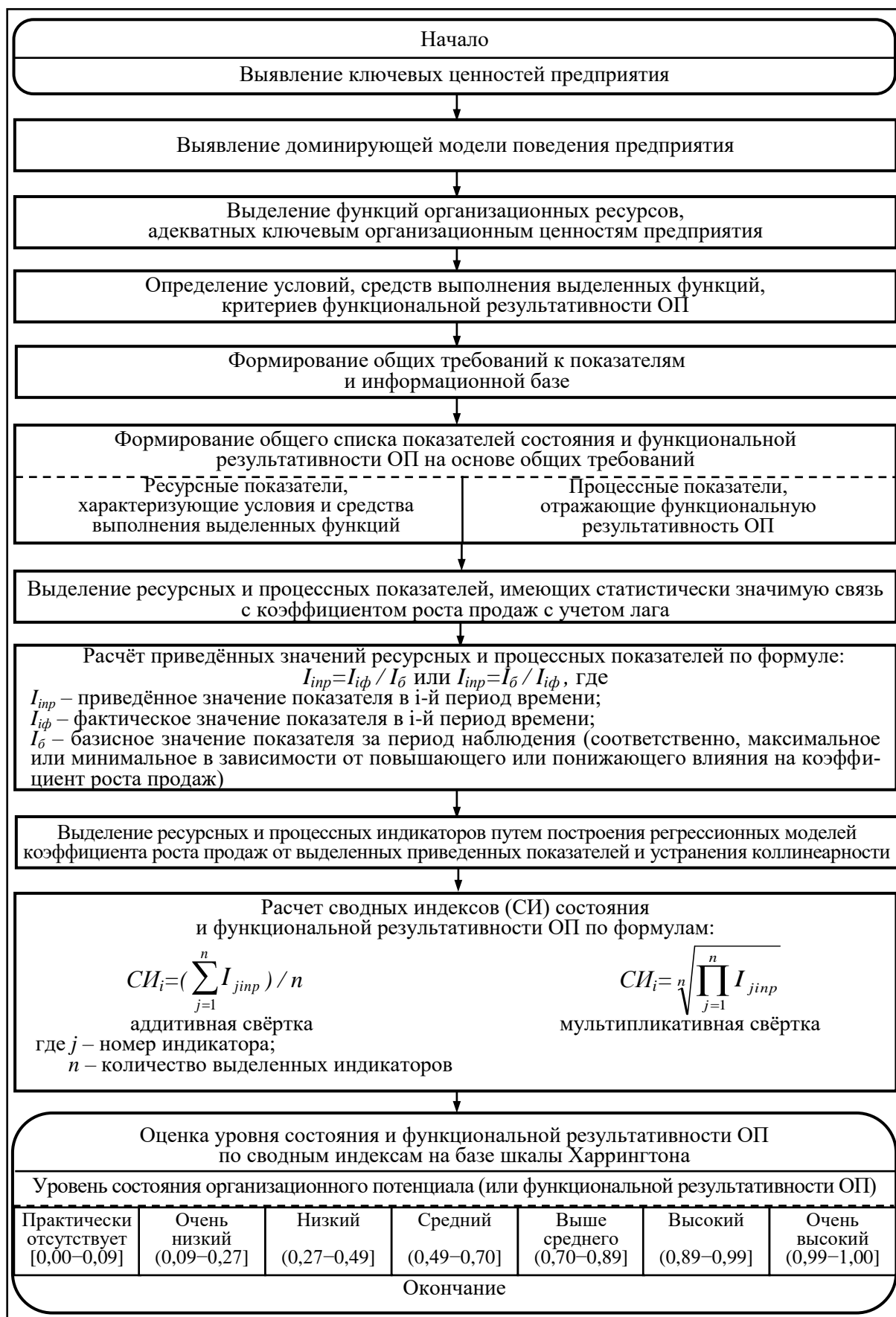


Рисунок 9 – Алгоритм формирования и оценки сводных индексов состояния и функциональной результативности организационного потенциала

КРП отражает отклик клиентов, а РК – отклик инвесторов на поведение предприятия на рынке. ПДН и ЧДП отражают умение предприятия использовать спрос на продукцию в своих экономических интересах. В связи с этим КРП определен главным показателем продуктивности.

Определять влияние СИР и СИП на показатели продуктивности предложено с помощью коэффициента корреляции и оценивать его по шкале Чеддока, а для контроля сохранения зависимостей между указанными показателями использовать метод контрольного графика, который позволяет обосновать коридор допустимых значений контролируемых показателей. Вариативность всех исследуемых показателей предложено оценивать коэффициентом вариации.

Анализ воздействия ОП на привлеченные для производства ресурсы включает расчет сводных индексов ресурсных потенциалов на основе отобранных процессных индикаторов, оценку уровня ресурсных потенциалов, а также их влияния на продуктивность.

Решение аналитических задач разного уровня управления ОП требует разных комбинаций методов, инструментов и показателей. Для обозначения таких комбинаций введено понятие «формат исследования» и далее разработан ряд форматов исследования результативности управления ОП (таблица 4).

Таблица 4 – Форматы исследования результативности управления организационным потенциалом производственных предприятий

Характеристики анализа	Экспресс-диагностический анализ	Диагностический анализ	Детальный анализ	Прогностический анализ
Уровень задач	Оперативный	Тактический	Стратегический	Стратегический
Назначение	Мониторинг продуктивности ОП, контроль отклонений	Краткое исследование, включая контроль сохранения установленных зависимостей	Полное исследование, включая выявление зависимостей	Моделирование ОП при изменении ключевых ценностей предприятия
Аспекты анализа	Продуктивность ОП (состояние, динамика, вариативность)	Состояние, функциональная результативность, продуктивность ОП (оценка, динамика, вариативность); оценка ресурсных потенциалов; контроль основных регрессионных моделей	Все аспекты исследования результативности управления ОП (см. таблицу 3)	Формирование ключевых ценностей, подбор модели поведения, подбор показателей состояния и применения ОП
Анализируемые показатели	Коэффициент роста продаж; рыночная капитализация; прибыль до уплаты налогов; чистый денежный поток, коэффициенты вариации этих показателей	Сводные индексы ОП и ресурсных потенциалов; показатели продуктивности; коэффициенты корреляции, детерминации, вариации	Ресурсные, процессные показатели и индикаторы; сводные индексы ОП и ресурсных потенциалов; показатели продуктивности и качества ОП; коэффициенты корреляции, детерминации, вариации, др.	Ресурсные и процессные показатели ОП, показатели продуктивности ОП

Для апробации инструментария с учетом специфичности ОП использован метод *case study research*, состоящий в проверке теоретических положений путем подбора единичных, но типовых объектов с выраженной специфичностью. Апробация проведена на ряде производственных предприятий в 2 этапа: первый (2011–2015 гг.) – в формате детального анализа, второй (2015–2018 гг.) – в формате диагностического анализа. Ниже приведены основные результаты исследования на примере крупного металлургического предприятия ПАО «Челябинский цинковый завод» (ПАО «ЧЦЗ»), где выявлена информационная модель поведения, и частично малого машиностроительного предприятия ООО «Челябинский завод автосервисного оборудования» (ООО «ЧЗАО»), где выявлена структурная модель.

Сформированы наборы ресурсных показателей ОП (10 и 23 для ПАО «ЧЦЗ» и ООО «ЧЗАО» соответственно), процессных показателей ОП (19 и 14 показателей соответственно) за 2011–2015 гг. в поквартальной разбивке, из которых выделены индикаторы (таблица 5).

Таблица 5 – Система индикаторов организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ» и ООО «ЧЗАО» (2011–2015 гг.)

ПАО «ЧЦЗ»		ООО «ЧЗАО»	
<i>Ресурсные индикаторы</i>	Лаг, кв.	<i>Ресурсные индикаторы</i>	Лаг, кв.
Нагрузка на содержание инженерного центра как отношение бюджета центра к среднесписочной численности работников предприятия (БИН)	5	Отношение среднемесячной заработной платы на предприятии к среднемесячной заработной плате по региону (ОЗР)	1
Среднемесячная заработная плата, выраженная в количестве прожиточных минимумов (ЗПМ)	6	–	–
<i>Процессные индикаторы</i>	Лаг, кв.	<i>Процессные индикаторы</i>	Лаг, кв.
Отдача от затрат на исследования и разработки как отношение выручки к затратам на НИОКР (ОЗИ)	0	Оборачиваемость оборотных средств (ОБА)	0
Оборачиваемость оборотных средств (ОБА)	2	Оборачиваемость оборотных средств (ОБА)	1
Отдача от затрат на содержание инженерного центра как отношение выручки к бюджету центра (ОИЦ)	0	–	–

Сводные индексы ОП рассчитаны методами аддитивной и мультипликативной свертки, но в силу подобию результатов приведены итоги только мультипликативной свертки. Установлено, что уровень состояния ОП предприятий за период наблюдения в основном средний, уровень функциональной результативности – средний и выше среднего. Динамика сводных индексов ОП ПАО «ЧЦЗ» не выявлена, а сводный индекс состояния ОП ООО «ЧЗАО» устойчиво снижался.

Вариативность показателей продуктивности ОП ПАО «ЧЦЗ» различна: высокая среднегодовая вариативность характерна для прибыли, средняя – для коэффициента роста продаж и рыночной капитализации, низкая – для чистого денежного потока. Продуктивность ОП ООО «ЧЗАО» по всем показателям неустойчива.

Влияние сводных индексов организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ» на показатели продуктивности приведено в таблице 6.

Таблица 6 – Регрессионные модели показателей продуктивности от сводных индексов организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ» (2011–2015 гг.)

Регрессионная модель	Коэффициент множественной корреляции	Коэффициент детерминации	F-критерий Фишера	Значимость F
<i>Коэффициент роста продаж (КРП)</i>				
$KP_i = 1,4951 СИР_i + 0,1722$	0,7607	0,5787	13,74	0,0041
$KP_i = 0,9283 СИП_i + 0,5762$	0,7543	0,5690	18,48	0,0007
<i>Рыночная капитализация (РК)</i>				
$PK_i = 53227,10 СИР_{(i-1)} - 21510,10$	0,7795	0,6076	13,94	0,0047
$PK_i = 36079,09 СИП_{(i-3)} - 8216,26$	0,7290	0,5310	11,32	0,0070
<i>Прибыль до уплаты налогов (ПДН)</i>				
$PDN_i = 3859,73 СИР_i - 1883,86$	0,7788	0,6066	15,41	0,0028
$PDN_i = 2630,13 СИП_{(i-2)} - 943,26$	0,7244	0,5247	12,14	0,0051
<i>Чистый денежный поток (ЧДП)</i>				
$CDP_i = 3134,99 СИР_i - 1411,12$	0,7725	0,5967	14,79	0,0032
$CDP_i = 3313,41 СИП_{(i-2)} + 2758,16 СИП_{(i-3)} + 1799,35$	0,9044	0,8180	20,22	0,0005

Из таблицы 6 следует, что ОП оказывает высокое формирующее влияние как на рыночный, так и на экономический результат предприятия. Сходные результаты получены для ООО «ЧЗАО».

Уровень ресурсных потенциалов предприятий, согласно сводным индексам, в основном средний, при этом большинство ресурсных потенциалов ПАО «ЧЦЗ» устойчиво, а ресурсных потенциалов ООО «ЧЗАО» снижается. Выявлено высокое формирующее влияние состояния ОП на сводные индексы ресурсных потенциалов предприятий (коэффициент корреляции в основном выше 0,7).

Построены в основном статистически значимые модели показателей продуктивности от сводных индексов ресурсных потенциалов предприятий. Результаты для ПАО «ЧЦЗ» приведены в таблице 7.

Диагностический анализ по результатам 2015–2018 гг. показал устойчивость набора индикаторов ОП и регрессионных моделей коэффициента роста продаж от СИР и СИП в течение 1,5–2,5 лет. Для дальнейшего периода выявлены новые индикаторы ОП и построены регрессионные модели коэффициента роста продаж.

Таким образом, на примере специализированных производственных предприятий с типовыми моделями поведения доказано определяющее влияние ОП на рыночные и экономические результаты предприятий, что подтверждает обоснованность методологических и теоретических положений по управлению ОП.

Таблица 7 – Регрессионные модели показателей продуктивности от сводных индексов ресурсных потенциалов ПАО «ЧЦЗ» (2011–2015 гг.)

Регрессионная модель	Коэффициент множественной корреляции	Коэффициент детерминации	F-критерий Фишера	Значимость F
<i>Влияние на показатели продуктивности производственного потенциала (ПП)</i>				
$KP_i = 3,4235 ПП_i - 2,2829$	0,5322	0,2832	5,93	0,0279
$PK_i = 237827,30 ПП_i - 224015,0$	0,5579	0,3112	6,33	0,0247
ПДН имеет наилучшую связь с ПП при лаге 1	0,4190	Линейная модель статистически незначима		
$ЧДП_i = 28181,70 ПП_{(i-1)} - 22915,90$	0,5407	0,2923	5,78	0,0306
<i>Влияние на показатели продуктивности трудового потенциала (ТП)</i>				
$KP_i = 1,4218 ТП_i + 0,2340$	0,7910	0,6257	25,08	0,0002
$PK_i = 37476,12 ТП_i + 51841,56 ТП_{(i-1)} - 42553,90$	0,9621	0,9256	80,89	$4,61 \cdot 10^{-5}$
$ПДН_i = 3888,91 ТП_i - 1845,08$	0,8552	0,7315	40,86	$1,21 \cdot 10^{-5}$
$ЧДП_i = 5638,15 ТП_i + 1375,57$	0,6758	0,4567	12,61	0,0029
<i>Влияние на показатели продуктивности финансового потенциала (ФП)</i>				
$KP_i = 1,5020 ФП_i + 0,0968$	0,7630	0,5822	19,51	0,0006
$PK_i = 54204,30 ФП_{(i-1)} + 24256,90 ФП_i - 40734,30$	0,9388	0,8814	40,86	$8,1 \cdot 10^{-6}$
$ПДН_i = 3978,83 ФП_{(i-2)} + 3868,93 ФП_i - 4535,37$	0,8763	0,7679	16,54	0,0007
$ЧДП_i = 5433,80 ФП_i + 7433,54 ФП_{(i-2)} - 3225,53$	0,8527	0,7271	14,66	0,0008
<i>Влияние на показатели продуктивности рыночного потенциала (РП)</i>				
$KP_i = 1,2768 РП_i + 0,2576$	0,8086	0,6538	20,77	0,0008
РК имеет наилучшую связь с РП при лаге 1	0,5294	Линейная модель статистически незначима		
$ПДН_i = 2438,16 РП_i - 1141,92$	0,6036	0,3644	6,31	0,0289
ЧДП имеет наилучшую связь с РП при лаге 6	0,6351	Линейная модель статистически незначима		

Предложенный инструментарий дополняет традиционный финансовый инструментарий управления предприятиями новым организационно-экономическим измерением и позволяет рассматривать формирование рыночных и экономических результатов предприятия через призму его организационного потенциала.

**4. Создана оригинальная научно-методическая база технологизации управления организационным потенциалом, которая основана на результатах анализа построенного структурно-исторического генезиса технологий управления и включает принципы технологизации, компонентный состав технологий управления, способы обеспечения их комплементарности и формализации, типологию технологий управления по ряду признаков, важных для поддержания жизнеспособности предприятий, что в совокупности позволяет обеспечить рациональность управления. Особенностью разработки является установленный набор условий надежности и экономичности технологий управления, основанный на базе предложенных видов комплементарности нематериальных объектов.**



Несмотря на распространенность в литературе понятия «технологии управления», представления об их сущности и способах формирования проработаны недостаточно. В целях создания научно-методической базы технологизации управления ОП построен структурно-исторический генезис технологий управления и развиты его результаты.

Прежде всего, дано авторское определение, по которому *технология управления* – это совокупность основанных на знаниях комплементарных способов и инструментов управленческой деятельности, организованных в определенной последовательности и формализованных в специфических принципах (правилах) и документах. *Технологизацию управления* предложено определять, как подбор, комбинирование и формализацию методов, инструментов и процессов управления объектами посредством специфических правил, обеспечивающих надежность и экономичность результатов управления.

Выделены главные признаки технологий управления и на их основе определены *элементы технологизации управления*: принципы технологизации, компонентный состав технологий, способы создания их комплементарности и формализации. В составе *принципов технологизации управления* целенаправленность; цикличность; временная структуризация процессов; специализация и комплементарность методов и инструментов; отлаженность и регламентация приемов; формализованный контроль и др. *Компонентный состав технологий управления* включает цель, методы и инструменты воздействия, организацию их применения во времени, состав участников, модели их поведения, методы и инструменты контроля, состав требуемой информации, методы и средства ее сбора и обработки, документы, формализующие технологию.

*Условия достижения комплементарности компонентов* технологий определены путем выделения видов комплементарности экономических объектов по ряду признаков:

- месту возникновения (внутренняя и внешняя);
- жесткости выражения (абсолютная и относительная);
- способу образования (характеристическая, функциональная, предметная, структурная).

Путем рассуждений установлено, что комплементарность компонентов технологий управления и организационных ресурсов в целом достигается за счет сочетания их предметного, функционального и характеристического соответствия. На базе *предметной комплементарности* обеспечивается общая целевая направленность компонентов, на базе *функциональной* – подбор и комбинирование методов и инструментов, на базе *характеристической комплементарности* создаются специфические модели поведения участников организуемого процесса.

Известно, что *формализация управления* означает создание процедур, правил, инструкций и других документов. Установлено, что *способы формализации* процессов зависят от их детерминированности, стабильности

и регулярности. На базе этих признаков выделены операционные процессы, для которых предложены жесткие способы формализации (стандарты, регламенты, однозначные процедуры, стандартные формы отчетности, др.) и адаптационные процессы, для которых предложены мягкие способы формализации (альтернативные процедуры, вариативность их порядка, вариативность результатов, сроков реализации, др.).

Обоснован комплект документов технологий управления: общая часть в составе пояснительной записки и форм отчетности, инструктивно-методическая часть в виде набора методик и регламентов, а также графическая часть. Для создания графической части предложена методология структурного анализа и проектирования (SADT), которая сводится к разработке модели организуемого процесса в виде комплекта иерархически упорядоченных функциональных диаграмм и спецификаций, что позволяет увязать участников, средства и результаты организуемого процесса, а также синхронизировать его этапы.

Для подбора технологий управления, составляющих модели поведения специализированных производственных предприятий, и подбора структурных блоков ОП разработана типология технологий по ряду признаков. По важности выделены главная, ведущая, основная и вспомогательная технологии; по организации управления – технологии бюрократической и органической организации; по способу стратегического соответствия деловой среде – технологии стандартизации, инновационной активности, унификации, экспансии, удержания клиентов, партнерства; по инструменту контроля – технологии управления по инструкции, целям, ценностям; по предмету отношений с партнерами – технологии рыночного обмена, доминирования, стратегического партнерства, слияний и поглощений; др.

Разработанная типология в сочетании с инструментарием технологизации управления образует научно-методическую базу, которая предложена для формирования технологий управления ОП производственных предприятий.

**5. Сформированы технологии стратегического управления организационным потенциалом производственных предприятий, выделенные по фазам управления его жизненным циклом (построение, поддержание, преобразование) и технология тактического управления. Отличительная особенность авторской разработки – создание и применение метода модульного проектирования организационного потенциала и обоснование в качестве модулей специализированных технологий управления, выделенных на основе авторской типологии, что позволяет обеспечить требуемые характеристики организационного потенциала и соответствие предприятия деловой среде. Предложен и разработан комплект текстовых и графических документов, формализующий каждую технологию (SADT-модели технологий, методика модульного проектирования, другие документы), а также комплект**

**документов проекта организационного потенциала, включающий инструментальные карты, карты показателей результативности управления организационным потенциалом и другие документы.**

Для стратегического управления ОП предложены технологии, выделенные по фазам управления его жизненным циклом (см. рисунки 4 и 5). *Технология построения* и подобная ей *технология преобразования ОП* (далее – технология построения/преобразования ОП) позволяют создать ОП или изменить его, согласно ключевым ценностям предприятия или изменениям в деловой среде. *Технология поддержания* позволяет сохранить состояние ОП, результаты его применения и продуктивность за счет детального анализа, корректирования и регулирования. *Технология тактического управления* должна стабилизировать ОП путем диагностического анализа и регулирования.

Основу технологизации управления ОП составляют авторские разработки: концепция управления ОП, общие принципы управления ОП, методология исследования результативности управления ОП и научно-методическая база технологизации управления. Технологии управления специфичны предприятию, поэтому в диссертации сформированы базовые, *маршрутные технологии управления ОП* в части описания компонентов и SADT-моделей.

*Технология построения/преобразования ОП* сформирована по этапам построения ОП (см. рисунок 4): определение ключевых ценностей предприятия, детальный анализ результативности управления ОП, проектирование ОП, внедрение проекта. При выделении ключевых ценностей нужно опираться на результаты анализа деловой среды, общепринятый расчет сбалансированного роста продаж, а также опыт деятельности предприятия.

В соответствии с общими принципами управления ОП для его построения предложен *метод модульного проектирования*, а в качестве модулей ОП – специализированные технологии управления, выделенные в ходе типологизации технологий. Благодаря предложенному составу компонентов эти технологии отвечают требованиям к модулям: функциональная направленность, законченность, однозначность и устойчивость. Таким образом, проектирование ОП сводится к комбинированию специализированных технологий управления, объединенных ключевыми ценностями и принципами (таблица 8).

Ведущие, основные и вспомогательные технологии выделены на базе следующей логики. Жизнеспособность предприятий достигается за счет соответствия деловой среде и внутреннего организационного соответствия, поэтому ведущими должны быть технологии стратегического соответствия деловой среде, основными – технологии организации управления и управления привлеченными ресурсами, вспомогательными – технологии выполнения управленческих функций.

Таблица 8 – Комбинирование модулей организационного потенциала (модели поведения) производственных предприятий

Компоненты ОП	Модель поведения		
	структурная	информационная	интеллектуальная
<b>Ключевые ценности</b>			
Ключевая экономическая ценность	Прибыль	Прибыль	Прибыль
Ключевая рыночная ценность	Ограниченный рост продаж	Ограниченный рост продаж	Высокий рост продаж
Ключевые организационные ценности	<i>Внешняя:</i> выпуск базовой продукции. <i>Внутренняя:</i> минимизация затрат	<i>Внешняя:</i> унификация продукции и услуг. <i>Внутренняя:</i> эффективность затрат	<i>Внешняя:</i> инновационность продукции. <i>Внутренняя:</i> инновационность работников
<b>Принципы управления, соответствующие выбранной модели поведения (см. таблицу 2)</b>			
<b>Ведущие технологии управления</b>			
Технологии стратегического соответствия деловой среде	Технология стандартизации	Технология унификации	Технология инновационной активности
<b>Основные технологии управления</b>			
Технологии организации управления	Технология бюрократической организации	Технология бюрократической организации	Технология органической организации
Технологии управления материально-имущественными и финансовыми ресурсами	Технологии минимизации затрат (технологии организации производства, финансовые)	Технологии эффективности затрат (информационные, финансовые, технологии организации производства)	Технологии инновационной активности (финансовые, информационные, технологии организации производства)
Технологии отношений с ключевыми партнерами	Технология рыночного обмена	Технология стратегического партнерства	Технология доминирования или стратегического партнерства
Технологии контроля работников	Управление по инструкции или целям	Управление по инструкции	Управление по ценностям или целям
Технологии мотивации работников	Совершенствование организации труда, неэкономическое стимулирование	Экономическое, неэкономическое стимулирование, улучшение человеческих ресурсов	Сочетание разных технологий мотивации

Далее приведена сводная характеристика технологий стратегического управления ОП производственных предприятий (таблица 9).

Таблица 9 – Характеристика технологий стратегического управления ОП производственных предприятий и состав документов проекта ОП

Компоненты технологии	Технология построения/преобразования ОП	Технология поддержания ОП
Цель деятельности	Обеспечить желательный уровень продуктивности путем построения (преобразования) ОП, согласно ключевым ценностям предприятия	Поддерживать желательный уровень продуктивности путем поддержания состояния и функциональной результативности ОП
Методы исследования, планирования, организации	Системный и исторический подходы, опрос руководителя, моделирование процессов, компетенций, структурообразование, формализация, календарное планирование	–
	Методы детального анализа результативности управления ОП, методы статистики, регламентация, нормирование, инструктирование, распределение функций, прав, обязанностей	

## Продолжение таблицы 9

Компоненты технологии	Технология построения/преобразования ОП	Технология поддержания ОП
Инструменты исследования, планирования, организации	Проект ОП, план работ и проверок	Регламент поддержания ОП
	Инструменты детального анализа, организационные, распорядительные, ин-структивные, методические документы	
Участники и требования к ним	Руководитель предприятия (заместитель), руководители служб, консультанты или обученные аналитики экономической (маркетинговой) службы. Требования к руководителям определяются Проектом и регламентом ОП, для аналитиков – опыт в сфере организационного анализа и проектирования	
Моделирование поведения работников	Проводится путем разработки технических, управленческих, коммерческих, антрепренерских, коммуникационных компетенций работников всех подразделений	
Обратная связь	В формате детального анализа путем сравнения фактических и проектных показателей	
Инструменты контроля	План работ и проверок	Регламент поддержания ОП
	Проект ОП	
Организация методов и инструментов во времени	Определяется планом работ и проверок, процедурой детального анализа	Определяется регламентом поддержания ОП, процедурой детального анализа
Требуемая управленческая информация	Результаты опроса руководителя предприятия (заместителя), информация о результатах производства, продаж, состоянии деловой среды, экономическая, финансовая, кадровая информация с учетом специфики детального анализа	
Методы, средства сбора и обработки информации	Определяются методикой детального анализа результативности управления ОП, методами расчета показателей производственно-хозяйственной деятельности, методами сбора и обработки статистической информации	
Документы, формализующие технологии	План работ и проверок, методика модульного проектирования ОП	Регламент поддержания ОП
	Пояснительная записка, карта системы организационных ресурсов, SADT-модель, методика детального анализа, список регулирующих и корректирующих действий, формы отчетности	
Основной состав документов проекта ОП	Инструментальная карта ОП, карта показателей ОП, Положение о КРІ, Политика внешних связей, программы партнерства, матрицы компетенций, матрицы распределения ответственности, схема внутренней организации (организационной структуры), Положения о подразделениях, должностные инструкции, пояснительная записка	

Концептуальная схема SADT-модели технологии построения/преобразования ОП предприятия приведена на рисунке 10.

*Технология поддержания ОП* сформирована по этапам процесса: детальный анализ результативности управления ОП; корректирование ОП или регулирование его применения. Характеристика технологии поддержания приведена выше (см. таблицу 9), а концептуальная схема ее SADT-модели – на рисунке 11.

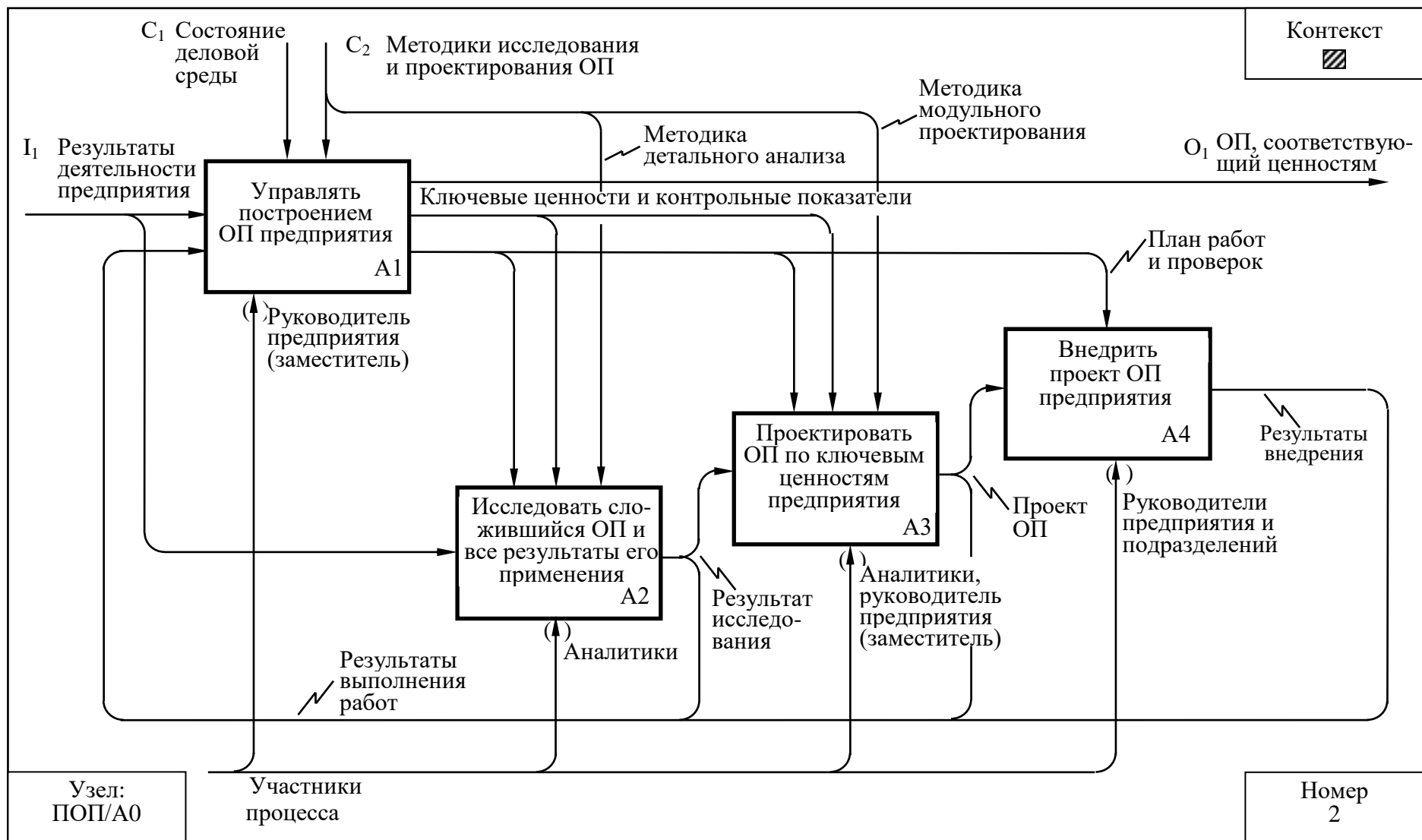


Рисунок 10 – Концептуальная схема SADT-модели технологии построения/преобразования ОП

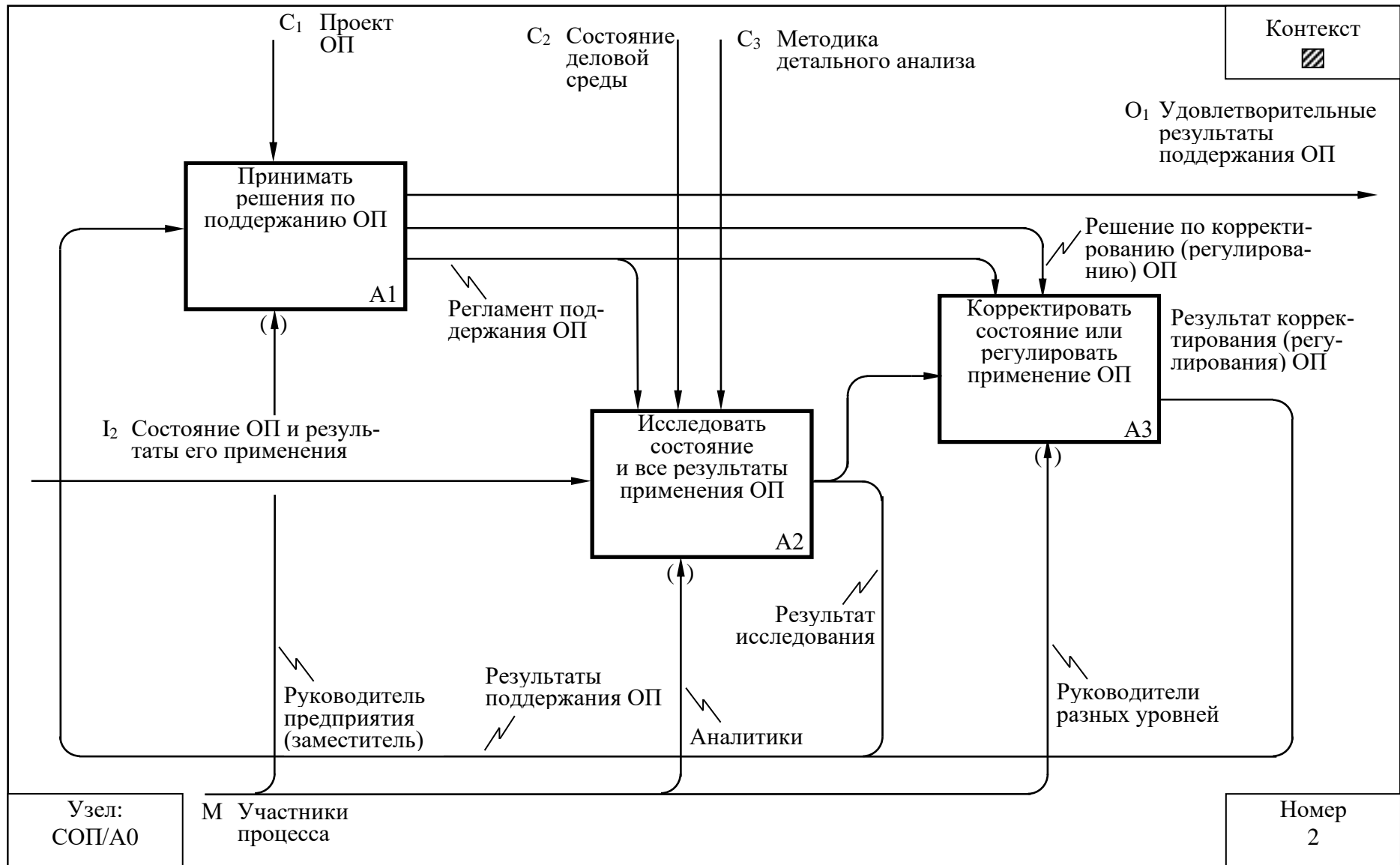


Рисунок 11 – Концептуальная схема SADT-модели технологии поддержания ОП

Разложение структурных блоков, приведенных в концептуальных схемах SADT-моделей, в отдельные диаграммы, подробное описание диаграмм, описание технологии тактического управления ОП, методики и документы Проекта ОП представлены в диссертационной работе.

Обоснованный выбор модели поведения, применение сформированных технологий управления ОП, согласно предложенному механизму (см. рисунок 5), позволяет обеспечить жизнеспособность специализированных производственных предприятий.

## **СПИСОК ОСНОВНЫХ ТРУДОВ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

### **Статьи в рецензируемых журналах, определенных ВАК**

1. **Третьякова, Е.П.** Структура и технология управления организацией: концептуальный подход / Е.П. Третьякова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 4. – С. 96–101. – 0,39 п.л.

2. **Третьякова, Е.П.** Оценка трудового потенциала организации / Е.П. Третьякова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 1. – С. 136–144. – 0,59 п.л.

3. **Третьякова, Е.П.** Формирование сбалансированной системы управления / Е.П. Третьякова // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент». – 2009. – Вып. 10, № 21 (154). – С. 75–79. – 0,5 п.л.

4. **Третьякова, Е.П.** Оценка системы корпоративного управления: методика анализа / Е.П. Третьякова // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 1. – С. 90–97. – 0,5 п.л.

5. **Третьякова, Е.П.** Анализ состояния системы корпоративного управления на примере промышленной компании машиностроительного профиля / Е.П. Третьякова, Л.З. Хафизова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 2. – С. 92–101. – 0,72/0,36 п.л.

6. **Третьякова, Е.П.** Современный подход к оценке трудового потенциала организации / Е.П. Третьякова, М.И. Бажанова // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. – 2010. – Вып. 13, № 7 (183). – С. 77–82. – 0,54/0,27 п.л.

7. **Третьякова, Е.П.** Интеллектуальный потенциал организации: обобщающие индикаторы / Е.П. Третьякова // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 1. – С. 36–46. – 0,74 п.л.

8. **Третьякова, Е.П.** Организационный потенциал компании: природа и значение / Е.П. Третьякова // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. – 2011. – № 5. – С. 200–206. – 0,48 п.л.

9. **Третьякова, Е.П.** Обзор методов и проблем оценки организационного потенциала компании / Е.П. Третьякова // Модернизация. Инновация. Развитие. – 2012. – № 2 (10). – С. 70–74. – 0,8 п.л.



10. **Третьякова, Е.П.** Генезис представлений о сущности технологий управления / Е.П. Третьякова // Современные исследования социальных проблем. – 2012. – № 4. – С. 18. – 0,84 п.л.

11. **Третьякова, Е.П.** Модели организации инновационной деятельности / Е.П. Третьякова // Инновации. – 2012. – № 11 (169). – С. 116–120. – 0,58 п.л.

12. **Третьякова, Е.П.** Организационный потенциал, организационный капитал, ресурсы компании: сущность и соотношение понятий в управленческой науке / Е.П. Третьякова // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. – 2013 – Т. 7, № 1. – С. 97–102. – 0,52 п.л.

13. **Третьякова, Е.П.** Технологии управления как способ формализации организационных процессов / Е.П. Третьякова // Вестник Иркутского государственного технического университета. – 2013. – № 2 (73). – С. 206–211. – 0,7 п.л.

14. **Третьякова, Е.П.** Моделирование поведения компании / Е.П. Третьякова // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 8. – С. 77–85. – 0,57 п.л.

15. **Третьякова, Е.П.** Организационный потенциал компании: методика измерения и оценка состояния / Е.П. Третьякова, А.И. Глушков // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 6. – С. 65–72. – 0,53/0,27 п.л.

16. **Третьякова, Е.П.** Оценка трудового потенциала организации / Е.П. Третьякова // Кадровик. – 2014. – № 6. – С. 42–49. – 0,59 п.л.

17. **Третьякова, Е.П.** Методология исследования и измерения организационного потенциала компании / Е.П. Третьякова // Экономические стратегии. – 2015. – № 3 (129). – С. 146–151. – 0,49 п.л.

18. Кувшинов, М.С. Развитие концепции управления организационным потенциалом компаний / М.С. Кувшинов, **Е.П. Третьякова**. – DOI: 10.1707/2072-1663-2015-3-14-25 // Экономика в промышленности. – 2015. – № 3. – С. 14–25. – 0,94/0,47 п.л.

19. **Третьякова, Е.П.** Диагностический анализ организационного потенциала промышленного предприятия / Е.П. Третьякова // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 7 (454). – С. 45–56. – 0,99 п.л.

20. **Третьякова, Е.П.** Организационный потенциал как средство управления устойчивым функционированием производственных организаций / Е.П. Третьякова, М.С. Кувшинов. – DOI: 10.14529/em170317 // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. – 2017. – Т. 11, № 3. – С. 126–134. – 0,71/0,36 п.л.

21. **Третьякова, Е.П.** Разработка комплементарно-технологического подхода к управлению организационным потенциалом производственных организаций / Е.П. Третьякова. – DOI: 10.24411/2077-7639-2018-10003 // Дискуссия. – 2018. – № 5 (90). – С. 23–30. – 0,75 п.л.

22. **Третьякова, Е.П.** Потенциалы организации и их исследование: новый взгляд / Е.П. Третьякова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – № 5. – С. 3–10. – 0,65 п.л.

23. **Третьякова, Е.П.** Управление организационным потенциалом организации: измерение и оценка результативности / Е.П. Третьякова, М.С. Кувшинов // Проблемы теории и практики управления. – 2019. – № 8. – С. 20–34. – 0,88/0,44 п.л.

### Монографии

24. **Третьякова, Е.П.** Методология формирования организационного потенциала компании: монография / Е.П. Третьякова. – Челябинск : Изд. центр ЮУрГУ, 2012. – 150 с. – 9,38 п.л.

25. **Третьякова, Е.П.** Управление организационным потенциалом промышленного предприятия : монография / Е.П. Третьякова. – Москва : Экономика, 2017. – 324 с. – ISBN 978-5-282-03483-7. – 20,25 п.л.

26. Актуальные вопросы теории, методологии и практики современного менеджмента : монография / [И.Н. Ткаченко, М.С. Кувшинов, **Е.П. Третьякова** и др.]; под науч. ред. И.Н. Ткаченко. – Екатеринбург : Изд-во УрГЭУ, 2017. – 190 с. – ISBN 978-5-9656-0268-1. – 11,63/0,41 п.л.

27. **Третьякова, Е.П.** Управление организационным потенциалом производственных предприятий на основе комплементарно-технологического подхода : монография / Е.П. Третьякова. – Челябинск : Изд. центр ЮУрГУ, 2020. – 380 с. – ISBN 978-5-696-05119-2. – 23,75 п.л.

### Статьи в изданиях, индексируемых в международных системах Scopus, WoS

28. **Tretyakova, E.P.** Development of typology of behavior models for production organizations / E.P. Tretyakova, V.M. Katochkov, A.I. Glushkov, L.D. Moshkina // Innovation Management and Education Excellence through Vision: 31<sup>st</sup> International Business Information Management Association Conference (Milan, Italy, 25–26<sup>th</sup> of April 2018). – Milan : IBIMA, 2018. – P. 5916–5930. – 1,02/0,26 п.л.

29. **Tretyakova, E.P.** Complementary-technological approach to managing the organizational potential of manufacturing companies: key provisions / E.P. Tretyakova, M.S. Kuvshinov, A.B. Levina // Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth: 32<sup>nd</sup> International Business Information Management Association Conference (Seville, Spain, 15–16<sup>th</sup> of November 2018). – Seville : IBIMA, 2018. – P. 1579–1582. – 0,29/0,10 п.л.

## Статьи и доклады в сборниках научных трудов и материалов конференций

30. **Третьякова, Е.П.** Проблемы технологии управления коммерческими организациями / Е.П. Третьякова // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства : материалы междунар. науч.-практ. конф. (Челябинск, 2–3 апреля 2003 г.) : в 2 т. – Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2003. – Т. 1. – С. 89–91. – 0,22 п.л.

31. **Третьякова, Е.П.** О построении организационной структуры управления / Е.П. Третьякова // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства : материалы V междунар. науч.-практ. конф. (Челябинск, 30 марта 2007 г.) : в 2 т. – Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2007. – Т. 1. – С. 56–60. – 0,49 п.л.

32. **Третьякова, Е.П.** Использование организационных механизмов в управленческой деятельности / Е.П. Третьякова, М.И. Бажанова // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства: материалы V Междунар. науч.-практ. конф. (Челябинск, 30 марта 2007 г.) : в 2 т. – Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2007. – Т. 1. – С. 60–63. – 0,38/0,19 п.л.

33. **Третьякова, Е.П.** Технологии управления: сущность и оценка результативности / Е.П. Третьякова // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства : материалы VI междунар. науч.-практ. конф. (Челябинск, 25 марта 2008 г.) : в 2 т. – Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2008. – Т. 1. – С. 50–53. – 0,41 п.л.

34. **Третьякова, Е.П.** Организационный анализ как средство разрешения проблем организации / Е.П. Третьякова, Д.Л. Белявин // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (Челябинск, 25 марта 2008 г.) : в 2 т. – Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2008. – Т. 1. – С. 54–58. – 0,5/0,25 п.л.

35. **Третьякова, Е.П.** Совершенствование системы управления организации методом функционального моделирования / Е.П. Третьякова // Инновации в социально-экономической политике России в современных условиях : материалы XIII Всерос. науч.-практ. конф. (Челябинск, 18 апреля 2009 г.). – Челябинск : Филиал ВЗФЭИ в Челябинске, 2009. – С. 229–233. – 0,42 п.л.

36. **Третьякова, Е.П.** Построение и анализ функций организации / Е.П. Третьякова // Химия. Технология. Качество. Состояние, проблемы и перспективы развития : межвуз. сб. науч. тр. – Магнитогорск : МГТУ, 2009. – Вып. 2. – С. 202–211. – 0,63 п.л.

37. **Третьякова, Е.П.** Проблемы учета внешней среды в процессе организационного проектирования / Е.П. Третьякова // Актуальные проблемы экономического развития: материалы междунар. науч.-практ. конф. (Белгород, 1–30 апреля 2010 г.) : в 2 ч. – Белгород : Изд-во БГТУ, 2010. – Ч. 2. – С. 280–284. – 0,25 п.л.

38. **Третьякова, Е.П.** Влияние внешней среды на проектирование и развитие организации / Е.П. Третьякова // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства : материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Челябинск, 15 апреля 2010 г.) : в 2 т. – Челябинск : Изд. центр ЮУрГУ, 2010. – Т. 1. – С. 102–105. – 0,4 п.л.

39. **Третьякова, Е.П.** Технология управления: современные представления / Е.П. Третьякова // Социально-экономические аспекты инновационной деятельности : сб. науч. ст. и докл. XIV Всерос. науч.-практ. конф. (Челябинск, 21 мая 2010 г.). – Челябинск : Филиал ВЗФЭИ в Челябинске, 2010. – С. 168–171. – 0,29 п.л.

40. **Третьякова, Е.П.** Применение организационных форм инновационной деятельности в практике российских предприятий / Е.П. Третьякова // Модернизация как альтернатива глобализации: потенциал экономической интеграции стран СНГ : материалы междунар. науч.-практ. конф. (Краснодар, 3 апреля 2012 г.): в 2 т. – Краснодар : Краснодарский ЦНТИ, 2012. – Т. 2. – С. 194–202. – 0,34 п.л.

41. **Третьякова, Е.П.** Организационный потенциал и организационный капитал: сходство и различия / Е.П. Третьякова // Тенденции развития российской экономики в начале XXI века : материалы междунар. науч.-практ. конф. (Краснодар, апрель 2012 г.) : в 2 т. – Краснодар : КЦНТИ, 2012. – Т. 2. – С. 178–187. – 0,35 п.л.

42. **Третьякова, Е.П.** Анализ использования организационных форм инновационной активности персонала / Е.П. Третьякова // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства : материалы X Междунар. науч. практ. конф. (Челябинск, 21–23 мая 2012 г.). – Челябинск : Изд. центр ЮУрГУ, 2012. – С. 15–18. – 0,32 п.л.

43. **Третьякова, Е.П.** Организационный потенциал как основной ресурс современной компании / Е.П. Третьякова // Экономика и социум: современные модели развития : межвуз. сб. науч. ст., вып. 3. – Москва : Наука, 2012. – С. 252–264. – 0,7 п.л.

44. **Третьякова, Е.П.** Свойства комплекса организационных ресурсов компании / Е.П. Третьякова // Инженерные, экологические, экономико-правовые и управленческие аспекты развития национальной экономики: проблемы, поиски, решения : материалы междунар. науч.-практ. конф. (Ганновер, 28 ноября – 5 декабря 2012 г.) : в 2 т. – Краснодар : Краснодарский ЦНТИ – филиал РЭА, 2012. – Т. 1. – С. 442–453. – 0,5 п.л.

45. **Третьякова, Е.П.** Комплементарность организационного потенциала компании: сущность, виды, способы создания / Е.П. Третьякова // Развитие экономических и междотраслевых наук в XXI веке : материалы XII Междунар. науч.-практ. конф. (Новосибирск, 5–6 июня 2015 г.). – Новосибирск : Научный институт глобальной и региональной экономики, 2015. – С. 54–57. – 0,29 п.л.

46. **Третьякова, Е.П.** Организационный потенциал как основа трудового потенциала компании / Е.П. Третьякова // Научная дискуссия: вопросы экономики и управления : материалы XL Междунар. заоч. науч.-практ. конф. (Москва, 28 июля 2015 г.). – Москва : Интернаука, 2015. – С. 81–86. – 0,26 п.л.

47. **Третьякова, Е.П.** Научно-методический подход к исследованию организационного потенциала компании / Е.П. Третьякова // Современные тенденции развития науки и технологий : материалы IV Междунар. заоч. науч.-практ. конф. (Белгород, 31 июля 2015 г.) : в 6 ч. – Белгород : Агентство перспективных научных исследований, 2015. – Ч. 4. – С. 37–41. – 0,27 п.л.

48. **Третьякова, Е.П.** Концептуальный подход к построению технологий управления / Е.П. Третьякова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд: материалы XXXIV Междунар. науч.-практ. конф. (Новосибирск, 14 августа 2015 г.). – Новосибирск : Центр развития научного сотрудничества, 2015. – С. 173–178. – 0,29 п.л.

49. **Третьякова, Е.П.** Организационный потенциал промышленного предприятия: свойства, функции, значение / Е.П. Третьякова // О некоторых вопросах и проблемах экономики и менеджмента : материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (Красноярск, 10 ноября 2015 г.). – Красноярск : ИЦРОН, 2015. – С. 34–36. – 0,22 п.л.

50. **Третьякова, Е.П.** Теоретические аспекты использования организационного потенциала промышленного предприятия / Е.П. Третьякова // Актуальные вопросы экономики и финансов в условиях современных вызовов российского и мирового хозяйства : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Самара, 25 ноября 2015 г.). – Самара : Поволжская научная корпорация, 2015. – С. 248–250. – 0,14 п.л.

51. **Третьякова, Е.П.** Механизм влияния организационного потенциала на рост промышленного предприятия / Е.П. Третьякова // Научная дискуссия: вопросы экономики и управления : материалы XLIV Междунар. заоч. науч.-практ. конф. (Москва, 26 ноября 2015 г.). – Москва : Интернаука, 2015. – С. 136–141. – 0,25 п.л.

52. **Третьякова, Е.П.** Методический подход к построению технологий управления организационным потенциалом промышленного предприятия / Е.П. Третьякова // Развитие экономики и менеджмента в современном мире : материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (Воронеж, 8 декабря 2015 г.). – Воронеж : ИЦРОН, 2015. – С. 50–53. – 0,25 п.л.

53. **Третьякова, Е.П.** Измерение организационного потенциала промышленного предприятия / Е.П. Третьякова // Глобальные вызовы в экономике и развитие промышленности (INDUSTRY-2016) : материалы науч.-практ. конф. с зарубеж. участием (Санкт-Петербург, 21–23 марта 2016 г.). – Санкт-Петербург : Изд-во Политехн. ун-та, 2016. – С. 536–541. – 0,22 п.л.

54. **Третьякова, Е.П.** Оценка устойчивости функционирования промышленной организации / Е.П. Третьякова // Проблемы современных интеграционных процессов и пути их решения : сб. ст. междунар. науч.-практ. конф. (Казань, 3 апреля 2017 г.) : в 2 ч. – Уфа : Омега сайнс, 2017. – Ч. 1. – С. 124–127. – 0,23 п.л.

55. **Третьякова, Е.П.** Методические основы технологизации управления организацией / Е.П. Третьякова // Инновационно-технологическое развитие науки : сб. ст. междунар. науч.-практ. конф. (Волгоград, 5 апреля 2017 г.) : в 3 ч. – Уфа : Аэтерна, 2017. – Ч. 1. – С. 230–234. – 0,23 п.л.

56. **Третьякова, Е.П.** Потенциал организации в свете современных концепций стратегического управления / Е.П. Третьякова // Новая наука: история становления, современное состояние, перспективы развития : сб. ст. междунар. науч.-практ. конф. (Пермь, 8 апреля 2017 г.) : в 3 ч. – Уфа : Омега сайнс, 2017. – Ч. 1. – С. 214–217. – 0,23 п.л.

57. **Третьякова, Е.П.** Ресурсные потенциалы организации: сущность и подход к исследованию / Е.П. Третьякова // Экономика и управление в XXI веке: стратегии устойчивого развития : сб. ст. междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 10 апреля 2017 г.). – Пенза : Наука и просвещение, 2017. – С. 44–46. – 0,27 п.л.

58. **Третьякова, Е.П.** Концептуальный подход к исследованию организационного потенциала организации / Е.П. Третьякова // Научная дискуссия: вопросы экономики и управления : материалы LXI Междунар. заоч. науч.-практ. конф. (Москва, 14 апреля 2017 г.). – Москва : Интернаука, 2017. – С. 140–144. – 0,24 п.л.

59. **Третьякова, Е.П.** Технологизация управления: методический подход / Е.П. Третьякова // Труды Института бизнес-коммуникаций, т. 4 : сб. ст. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУПТД, 2018. – С. 78–83. – 0,37 п.л.

Издательский центр Южно-Уральского государственного университета

Подписано в печать 21.09.2020. Формат 60 × 84 1/16. Печать цифровая.  
Уч.-изд. л. 2,5. Тираж 200 экз. Заказ

Отпечатано в типографии Издательского центра ЮУрГУ.  
454080, г. Челябинск, пр. им. В.И. Ленина, 76