

**На правах рукописи**

**Ситникова (Тимошенко) Наталия Владимировна**

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В УСЛОВИЯХ  
НАРУШЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ  
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Специальность: 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством  
Специализация - Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва - 2012

Работа выполнена на кафедре теории организации и управления ФГБОУ ВПО  
«Государственный университет управления».

Научный руководитель: кандидат экономических наук, профессор  
Деревягина Людмила Николаевна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Масленников Валерий Владимирович

кандидат экономических наук, доцент  
Бобрышев Артур Дмитриевич

Ведущая организация: Московский городской университет  
управления Правительства Москвы

Защита состоится 15 марта 2012 г. на заседании диссертационного совета Д.212.049.12 при Государственном университете управления по адресу: 109542, Москва, Рязанский проспект, дом 99, зал заседаний ученого совета Института государственного управления и права, ауд. А-319.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления».

Автореферат разослан «15» февраля 2012 года.

Ученый секретарь  
Совета по защите докторских и  
кандидатских диссертаций Д.212.049.12,  
доктор экономических наук, профессор

О.Н. Громова

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность темы исследования.** Среди важнейших задач, стоящих перед экономикой страны, одно из первых мест занимает обеспечение стабильности и устойчивости функционирования хозяйствующих субъектов, в том числе промышленных предприятий. Доля промышленности в ВВП РФ — 29,8 % (2010г.), удельный вес занятых в промышленном производстве в общей численности занятых в экономике составляет 20,5 % (2010г.). В то же время состояние российских промышленных предприятий характеризуется неустойчивым функционированием, что может привести к их системной несостоятельности. Доля убыточных предприятий в РФ за 2011г. выросла на 0,5 % по сравнению 2010г., составив 35,10 %. Чистая прибыль снизилась на 21 % за 2011г. Актуальность данного направления исследования подтверждается также возрастающей нестабильностью мировой экономики в целом.

Таким образом, остро встает проблема поддержания устойчивого функционирования промышленных предприятий, причем наряду с принимаемыми мерами со стороны государства по стабилизации экономической ситуации в стране и созданию механизмов защиты отечественных товаропроизводителей, решающее значение будет иметь реализация комплекса мер непосредственно самим предприятием.

Для решения этой комплексной проблемы необходима разработка теоретических положений и методического подхода к управлению промышленным предприятием с целью предотвращения системной несостоятельности, связанной не с отдельными, фрагментарными недостатками в организации производства, техническом оснащении или управлении, а с совокупностью проблем, находящихся в отношениях и связях друг с другом. Одним из наиболее эффективных способов предотвращения системной несостоятельности и поддержания устойчивого функционирования является проведение на предприятии организационных изменений.

**Степень разработанности темы исследования.** Теоретическую основу исследования составили работы ведущих отечественных и зарубежных ученых и специалистов.

Исследованиям по общей теории управления посвящены труды Р. Акофа, А.И. Пригожина, А.М. Лялина, Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко, Э.М. Короткова, О.С. Виханского, З.П. Румянцевой, М.Л. Разу, А.В. Филиппова, А. Чандлера и других отечественных и зарубежных авторов.

Проблема цикличности развития экономических систем достаточно глубоко исследована в работах Л. Грейнера, И. Адизеса, Е. Альтмана, А.А. Богданова, П. Друкера, Г. Минцберга, Б.З. Мильнера, С.Р. Филоновича, А.Н. Дятлова и других авторов.

Исследования в области управления организационными изменениями проведены Дж. Коттером, К.Левинем, Р.М. Кантером, С.И. Ашмариной, Б.Н. Герасимовым, М. Хаммером, Дж. Чампи, Р. Бекхардом, Г.В. Широковой и другими авторами.

В последние годы было опубликовано значительное количество научных работ, посвященных проблемам развития отечественных предприятий, в том числе работы Г.Б. Клейнера, В.Л. Тамбовцева, Р.М. Качалова, В.Л. Макарова В.В. Масленникова, М.Ю. Афанасьева, А.Е. Варшавского, Н.Н. Тренева и других авторов.

Проблема системной несостоятельности промышленных предприятий в работах российских ученых стала рассматриваться относительно недавно. В частности, наибольшее внимание этой проблеме уделяют в своих работах Э.К. Ребгун, Г. Л. Азоева, С.В. Валдайцева, Е.А. Горбашко, В.Ю. Катасонова, Г.В. Мерзликина и другие авторы.

Проведенный анализ теоретических исследований показал, что проблему управления организационными изменениями для предотвращения системной несостоятельности нельзя считать полностью изученной в связи со спецификой объекта исследования и его перманентной изменчивостью. Также не в полной мере изучена роль субъектов управления, оказывающих влияние на управление организационными изменениями (менеджмент, собственники предприятия). Данные обстоятельства обуславливают выбор темы диссертационного исследования, его предмет, цель, задачи и структуру.

**Целью исследования** является разработка теоретических положений и методического подхода к управлению организационными изменениями для предотвращения системной несостоятельности промышленных предприятий РФ.

Достижение поставленной цели обеспечивается решением следующих **основных задач**:

- определить понятие «системная несостоятельность предприятия» на основе изучения понятийного аппарата, характеризующего категорию «устойчивое функционирование предприятия»;
- выявить факторы, влияющие на нарушение устойчивого функционирования промышленных предприятий в РФ;

- разработать схему комплексной диагностики состояния промышленного предприятия;
- разработать методический подход к управлению организационными изменениями на предприятиях, характеризующихся нарушением устойчивого функционирования, с целью предотвращения системной несостоятельности;
- разработать методические положения по преодолению сопротивления персонала, связанного с проведением организационных изменений, направленных на предотвращение системной несостоятельности промышленного предприятия.

**Объектом исследования** являются промышленные предприятия, характеризующиеся нарушением устойчивого функционирования.

**Предметом исследования** является управление организационными изменениями с целью предотвращения системной несостоятельности промышленного предприятия.

**Теоретико-методологической основой исследования** послужили фундаментальные положения и результаты исследований отечественных и зарубежных ученых по проблемам управления организационными изменениями, а также работы, посвященные изучению экономической несостоятельности и антикризисному управлению на уровне предприятия, отрасли промышленности и экономики в целом.

В ходе исследования использовались методы системного, структурно-функционального анализа и синтеза, сравнения и группировок, индукции и дедукции, экстраполяции и интерполяции.

**Информационную базу исследования** составили законодательные и нормативные акты РФ, официальные аналитические и статистические данные о состоянии экономики РФ и отраслей народного хозяйства, фактические данные о деятельности предприятий, статистические и аналитические материалы, материалы периодической печати, собственные расчеты и разработки.

**Научная новизна исследования** заключается в разработке теоретических положений и методических основ по управлению организационными изменениями с целью предотвращения системной несостоятельности промышленных предприятий РФ.

К наиболее существенным результатам, полученным автором в ходе исследования, относятся следующие:

- предложена формулировка понятия «системная несостоятельность предприятия» на основе анализа различных теоретических подходов, исследующих устойчивое функционирование предприятий, что позволило разработать подход к ее диагностике;
- выявлены и сгруппированы основные факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на нарушение устойчивого функционирования предприятия;
- разработана схема комплексной диагностики состояния промышленного предприятия для выявления причин его системной несостоятельности, основанная на обобщенных в ходе анализа возможностях и недостатках практических подходов, применяемых для диагностики состояния предприятия;
- разработан методический подход к управлению организационными изменениями с целью предотвращения системной несостоятельности промышленных предприятий, характеризующийся возможностью выбора методов и направлений проведения организационных изменений;
- разработаны методические положения по преодолению сопротивления персонала организационным изменениям, предложен алгоритм управления преодолением сопротивления персонала, даны рекомендации по формированию «команды» для проведения организационных изменений.

**Соответствие паспорту специальности.** Диссертационное исследование соответствует п. 10.8. паспорта специальности научных работников ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

**Достоверность научных результатов и обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, содержащихся в диссертации,** подтверждается применением научных методов исследования, репрезентативным информационным обеспечением, полнотой анализа теоретических и практических разработок, практическим внедрением результатов исследования.

**Значение научных результатов для теории и практики.** Полученные автором научные результаты теоретически дополняют и развивают подходы к управлению организационными изменениями для предотвращения системной несостоятельности и поддержания устойчивого функционирования промышленных предприятий.

Практическая значимость полученных в рамках научного исследования результатов заключается в том, что разработанные методические основы управления организационными изменениями доведены до уровня конкретных прикладных рекомендаций для широкого класса промышленных предприятий и могут быть действенным инструментом для решения практических задач повышения эффективности и поддержания устойчивого функционирования предприятий.

**Апробация результатов исследования.** Принципиальные положения и результаты исследования изложены в статьях и докладах на российских и международных конференциях: Международная научно-практическая конференция «Экономика современного общества: актуальные вопросы антикризисного развития» (Саратов, 2010г.); I Международная научно-практическая конференция «Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд» (Новосибирск, 2010г.) и др.

**Внедрение результатов исследования.** Результаты данного исследования использованы на предприятии нефтеперерабатывающей отрасли РФ - ОАО «Газпромнефть - Московский НПЗ» - при разработке среднесрочной инвестиционной программы по реконструкции и модернизации нефтеперерабатывающего завода. Результаты исследования были использованы Группой компаний «Москабельмет» при проведении реструктуризации предприятия ЗАО «Москабельмет». Материалы исследования также применяются в учебном процессе при чтении лекций и проведении семинарских занятий по учебным дисциплинам «Основы менеджмента» и «Теория организации» в Государственном Университете Управления.

**Публикации.** По результатам исследования опубликовано 12 работ общим объемом 4,4 печатных листа, в том числе 5 работ опубликовано в журналах, рекомендованных ВАК министерства образования и науки РФ, – в объеме 2 печатных листа.

**Объем и структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав и заключения. Общий объем работы – 162 стр., в т. ч. 42 таблицы, 45 рисунков. Список литературы включает 255 наименований.

### **Структура диссертации**

Введение

Глава I. Теоретические основы управления организационными изменениями для предотвращения системной несостоятельности промышленных предприятий

1.1. Теоретические подходы к исследованию устойчивого функционирования предприятий и определение понятия «системная несостоятельность предприятия»

1.2. Анализ возникновения системной несостоятельности с позиций жизненного цикла организации

1.3. Концепции и модели управления организационными изменениями

Глава II. Современные подходы к управлению организационными изменениями для предотвращения системной несостоятельности промышленных предприятий

2.1. Оценка состояния предприятий топливно-энергетического комплекса РФ

2.2. Анализ подходов к диагностике причин возникновения системной несостоятельности промышленных предприятий РФ

2.3. Практика управления организационными изменениями на промышленных предприятиях

Глава III. Методические основы управления организационными изменениями с целью предотвращения системной несостоятельности промышленного предприятия

3.1. Методический подход к управлению организационными изменениями на промышленных предприятиях с целью предотвращения системной несостоятельности

3.2. Методические положения по преодолению сопротивления организационным изменениям на промышленных предприятиях

3.3. Разработка и реализация программы организационных изменений на ОАО «Газпромнефть - Московский НПЗ»

Заключение

Библиографический список

Приложения

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ВЫВОДЫ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Предложена формулировка понятия «системная несостоятельность предприятия» на основе анализа различных теоретических подходов, исследующих устойчивое функционирование предприятий.**

Категорию «системная несостоятельность предприятия» нельзя рассматривать в отрыве от понятия «устойчивое функционирование» и факторов, оказывающих влияние на нарушение устойчивого функционирования промышленного предприятия.



По мнению автора, «устойчивое функционирование предприятия» - это сохранение и улучшение основных параметров производственно-технической, финансово-экономической и организационно-управленческой деятельности предприятия на основе системного подхода к управлению в изменяющейся внешней среде. Для устойчиво функционирующего промышленного предприятия характерна структурная гибкость, способность адаптироваться к быстро меняющимся условиям хозяйствования, стабильность, сбалансированность организационной структуры и основных бизнес-процессов. Помимо функциональных подсистем устойчивое функционирование предприятия должно достигаться также и в управленческой подсистеме. Основным условием этого является наличие эффективного и качественного управления. Автором разработан подход к оценке устойчивости функционирования промышленного предприятия, включающей систему индикаторов, представленную в таблице 1. Ухудшение индикаторов свидетельствует, что возникают отдельные, фрагментарные недостатки в работе промышленного предприятия, что в дальнейшем может привести к необратимому нарушению его устойчивого функционирования и логическим завершением которого является ликвидации предприятия.

Обзор научной литературы показал, что в настоящее время отсутствует единый подход к определению понятия «системная несостоятельность» применительно к промышленному предприятию. Проведенный анализ показал, что понятия «несостоятельность», «банкротство», «убыточность», «кризис» и «системная несостоятельность» не являются синонимами.

Автором предложено следующее определение системной несостоятельности предприятия. Системная несостоятельность предприятия - это такое состояние основных подсистем предприятия и взаимосвязей между ними, при котором блокируется его дальнейшее развитие и наступает необратимый процесс нарушения устойчивости функционирования предприятия.

Анализ возникновения системной несостоятельности на промышленных предприятиях проведен с позиции жизненного цикла организации. Вероятность наступления системной несостоятельности наиболее высока на стадии становления предприятия и стадии старения. Результаты проведенного исследования показали, что подавляющее большинство российских промышленных предприятий относятся к стадиям зрелости и старения (рисунок 1), поэтому вопрос предотвращения системной несостоятельности для них стоит особенно остро.

**Таблица 1 – Система индикаторов оценки устойчивости функционирования промышленных предприятий**

Виды устойчивости	Индикаторы	Изменение индикатора, характеризующее	
		неустойчивое функционирование	устойчивое функционирование
Производственно-техническая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем производства</li> <li>• Фондовооруженность</li> <li>• Производительность труда</li> <li>• Длительность производственного цикла</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение</li> <li>• Снижение</li> <li>• Снижение</li> <li>• Увеличение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение</li> <li>• Увеличение</li> <li>• Увеличение</li> <li>• Сокращение</li> </ul>
Финансово-экономическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Валовая или чистая прибыль</li> <li>• Издержки</li> <li>• Платежеспособность</li> <li>• Норма прибыли на вложенный капитал</li> <li>• Эффективность (рентабельность)</li> <li>• Капитализация предприятия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сокращение</li> <li>• Увеличение</li> <li>• Сокращение</li> <li>• Сокращение</li> <li>• Сокращение</li> <li>• Снижение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение</li> <li>• Сокращение</li> <li>• Увеличение</li> <li>• Увеличение</li> <li>• Увеличение</li> <li>• Увеличение</li> </ul>
Управленческая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Удельный вес управленческого персонала в общей численности работников предприятия</li> <li>• Степень четкости диапазона функций, полномочий и ответственности</li> <li>• Оперативность принимаемых решений</li> <li>• Степень полноты информационного обеспечения</li> <li>• Результативность достижения целей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неоптимальный</li> <li>• Усиление дублирования (отсутствие ответственности)</li> <li>• Своевременно</li> <li>• Снижение</li> <li>• Снижение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимальный</li> <li>• Оптимальная</li> <li>• Несвоевременно</li> <li>• Увеличение</li> <li>• Увеличение</li> </ul>
Инновационная	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем инновационной продукции в общем объеме выпускаемой продукции</li> <li>• Внутренняя норма доходности инновационных проектов</li> <li>• Дисконтированный доход от реализации инновационных проектов</li> <li>• Доля инновационных технологий, освоенных в текущем периоде</li> <li>• Восприимчивость производственно-хозяйственных систем к нововведениям</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение</li> <li>• Снижение</li> <li>• Снижение</li> <li>• Снижение</li> <li>• Снижение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение</li> <li>• Увеличение</li> <li>• Увеличение</li> <li>• Увеличение</li> <li>• Увеличение</li> </ul>
Природно-экологическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ресурсообеспеченность предприятия</li> <li>• Применения энергосберегающих технологий</li> <li>• Негативное воздействие на окружающую среду</li> <li>• Количество вредных отходов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение</li> <li>• Снижение</li> <li>• Увеличение</li> <li>• Увеличение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение</li> <li>• Увеличение</li> <li>• Снижение</li> <li>• Снижение</li> </ul>
Инвестиционная	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разница денежных притоков с денежными оттоками</li> <li>• Стоимость предприятия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отрицательная</li> <li>• Снижение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Положительная</li> <li>• Увеличение</li> </ul>
Рыночная	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля рынка или основного сегмента рынка</li> <li>• Уровень продаж</li> <li>• Номенклатура выпускаемой продукции</li> <li>• Выход на новые рынки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение</li> <li>• Снижение</li> <li>• Снижение</li> <li>• Отсутствует</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение</li> <li>• Увеличение</li> <li>• Увеличение</li> <li>• Присутствует</li> </ul>
Налоговая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение оптимальных способов и сроков уплаты налогов, сборов и других налоговых платежей</li> <li>• Выбор направлений распределения и использования прибыли, осуществления инвестирования финансовых ресурсов, которые позволят иметь благоприятные для предприятия налоговые последствия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствует</li> <li>• Отсутствует</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Присутствует</li> <li>• Присутствует</li> </ul>
Кадровая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень социальной защиты</li> <li>• Изменение оплаты труда (среднего дохода)</li> <li>• Численность персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение</li> <li>• Снижение</li> <li>• Значительное изменение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение</li> <li>• Увеличение</li> <li>• Оптимизация</li> </ul>
Факторы государственного регулирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Получение государственной поддержки своей деятельности</li> <li>• Учет изменений законодательства в своей деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствует</li> <li>• Отсутствует</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Присутствует</li> <li>• Присутствует</li> </ul>

При этом важно учитывать, что большинство российских предприятий было создано в условиях плановой экономики. Таким образом, смена экономической формации привела к тому, что часть подсистем предприятия соответствует стадии роста, а другая часть – стадии старения. Такая ситуация приводит к нарушению взаимосвязей между основными подсистемами предприятия. Перед собственниками и менеджментом возникает необходимость в принятии мер по увеличению продолжительности жизненного цикла и приведении подсистем предприятия в соответствие между собой.



**Рисунок 1 – Системная неустойчивость промышленных предприятий**

Инструментом предотвращения системной неустойчивости предприятия является метод организационных изменений. Наибольшее внимание следует уделять выбору типа организационных изменений, который зависит не только от размера предприятия и его отраслевой принадлежности, но и от стадии жизненного цикла, на которой находится предприятие. Решение о необходимости проведения организационных изменений, направленных на предотвращение системной неустойчивости, должно приниматься по результатам комплексной диагностики предприятия.

**2. Выявлены и сгруппированы основные факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на нарушение устойчивого функционирования предприятия.**

Нарушение устойчивого функционирования предприятия обусловлено воздействием внешней и внутренней среды предприятия. Исследование факторов внешней и внутренней среды является необходимым этапом для своевременного принятия мер по использованию возможностей и нейтрализации факторов риска. При этом следует учесть, что любое предприятие имеет индивидуальную и отраслевую специфику, без учета которой разработка методического подхода к управлению организационными изменениями с целью предотвращения системной несостоятельности не даст требуемого результата.

В рамках анализа состояния промышленных предприятий РФ в качестве области исследования определены предприятия нефтеперерабатывающей отрасли. Их основные характеристики, в том числе уровень износа основных фондов, соответствует среднестатистическому состоянию российских промышленных предприятий. На основе официальных статистических данных, материалов периодической печати и официальной отчетности предприятий нефтеперерабатывающего комплекса выявлены основные факторы внешней среды (табл.2.) и внутренней среды (табл.3.), которые могут приводить к нарушению устойчивого функционирования предприятий.

**Таблица 2 – Факторы внешней среды предприятия, приводящие к нарушению устойчивого функционирования**

Группы факторов		Пример типичных факторов
Международные	Технологические	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост эффективности использования альтернативных источников энергии</li> <li>• Крупные аварии и сбои в работе</li> </ul>
	Политические	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ужесточение квот, пошлин, торговое эмбарго</li> <li>• Сбои в поставках нефтепродуктов по причине конфликта с третьими сторонами</li> <li>• Изменения условий торговли на целевом рынке</li> </ul>
	Рыночные	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Падение мировых цен на нефть/нефтепродукты</li> <li>• Выход на целевые рынки новых поставщиков</li> <li>• Потеря целевых потребителей и доли рынка</li> </ul>
Внутрироссийские	Политические / законодательные	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неэффективная политика государства в отношении предприятий (налогообложение, кредитно-денежная политика, таможенная политика)</li> <li>• Отсутствие ориентиров развития</li> </ul>
	Рыночные	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Слабая конкурентоспособность нефтеперерабатывающей отрасли</li> <li>• Непредсказуемый рост цен на энергоносители</li> <li>• Зависимость предприятий от поставок нефти</li> <li>• Неплатежеспособность и банкротство партнеров</li> </ul>
	Технологические	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Крупные аварии на производстве</li> <li>• Срывы поставок нефти</li> <li>• Переход потребителей на использование альтернативных источников энергии</li> <li>• Изменение структуры потребляемых нефтепродуктов</li> </ul>
	Финансовые	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Падение рентабельности непрофильных активов</li> <li>• Падение стоимости акций и котировок предприятия</li> <li>• Срыв проектов и расторжение договоров</li> <li>• Рост стоимости финансовых ресурсов, необходимых для инвестиций</li> </ul>

**Таблица 3 – Факторы внутренней среды предприятия, приводящие к нарушению устойчивого функционирования**

Группы факторов	Пример типичных факторов
Управленческие	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие избыточных уровней управления</li> <li>• Частая смена руководства предприятия</li> <li>• Дублирование функций в подразделениях</li> </ul>
Маркетинговые	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не отслеживаются изменения требований рынка</li> <li>• Заключение экономически невыгодных сделок</li> <li>• Отсутствие четкой маркетинговой концепции</li> </ul>
Технологические	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокая энергоемкость производства</li> <li>• Износ основных фондов</li> <li>• Дефицит мощностей по вторичной переработки нефти</li> <li>• Наличие несвойственных производству функций Низкая загрузка производственных мощностей</li> </ul>
Финансовые	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дефицит собственного оборотного капитала</li> <li>• Длительная неплатежеспособность предприятия</li> <li>• Увеличение кредиторской задолженности предприятия</li> </ul>
Научно-технические	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Слабое использование современных технологических процессов</li> <li>• Отсутствует выпуск новых видов продукции</li> <li>• Отсутствуют затраты на НИОКР</li> </ul>
Кадровые	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие мотивации к повышению конкурентоспособности предприятия</li> <li>• Отсутствие системы премирования, ориентированной на достижение поставленных целей</li> </ul>

**3. Разработана схема комплексной диагностики состояния промышленного предприятия для выявления причин его системной несостоятельности.**

В ходе анализа существующих подходов к диагностике устойчивости функционирования предприятия были рассмотрены следующие: финансовая диагностика неплатежеспособности; количественные подходы прогнозирования несостоятельности предприятия; управление рисками; управленческий учет; мониторинг ключевых показателей эффективности. Проведенный анализ показал, что они позволяют прямо или косвенно получать информацию о вероятном наступлении системной несостоятельности (табл. 4).

В то же время ни один из рассмотренных выше подходов не решает в полной мере проблему комплексной диагностики состояния предприятия. Основным условием диагностики состояния предприятия с целью предотвращения системной несостоятельности является необходимость проводить анализ основных подсистем предприятия и взаимосвязей между ними. Для этого необходимо объединить перечисленные выше подходы.

**Таблица 4 – Существующие подходы к выявлению причин нарушения устойчивого функционирования предприятия**

Наименование	Возможности	Недостатки и ограничения
Финансовая диагностика	Выявление процессов нарушения функционирования предприятия в финансовой сфере, прогноз проблем с платежеспособностью.	Рассмотрение только финансовой сферы, негибкость оценок, опора на данные финансовой отчетности. Ухудшение финансовых показателей может являться следствием нарушений устойчивого функционирования в других бизнес-процессах предприятия.
Количественные подходы прогнозирования несостоятельности предприятия	Обнаружение отклонений от утвержденных оценок, оперативный контроль разных областей по форматизированным сигналам.	Базируется на сопоставлении текущей информации с плановой. Отсутствие качественных оценок. При использовании некоторых подходов - акцент на один из аспектов функционирования предприятия.
Система управления рисками	Выявление угроз, узких мест существующих процессов и принимаемых решений.	Ориентация на отдельные, крупные события, незначительное внимание скрытым процессам, которые могут привести к нарушению функционирования предприятия.
Управленческий учет	Выявление отклонений, угроз, предотвращение возможности нарушения устойчивого функционирования предприятия.	В основном выявление требующих оперативного вмешательства проблем предприятия, отсутствие гибких методов прогнозирования.
Мониторинг ключевых показателей развития (KPI)	Обнаружение отклонений от плана, оперативный контроль за различными областями функционирования предприятия.	Опора на сопоставление текущих значений коэффициентов с плановыми значениями.

Для проведения комплексной диагностики состояния предприятия разработана следующая схема диагностики (рисунок 2), основанная на двухуровневой системе анализа.

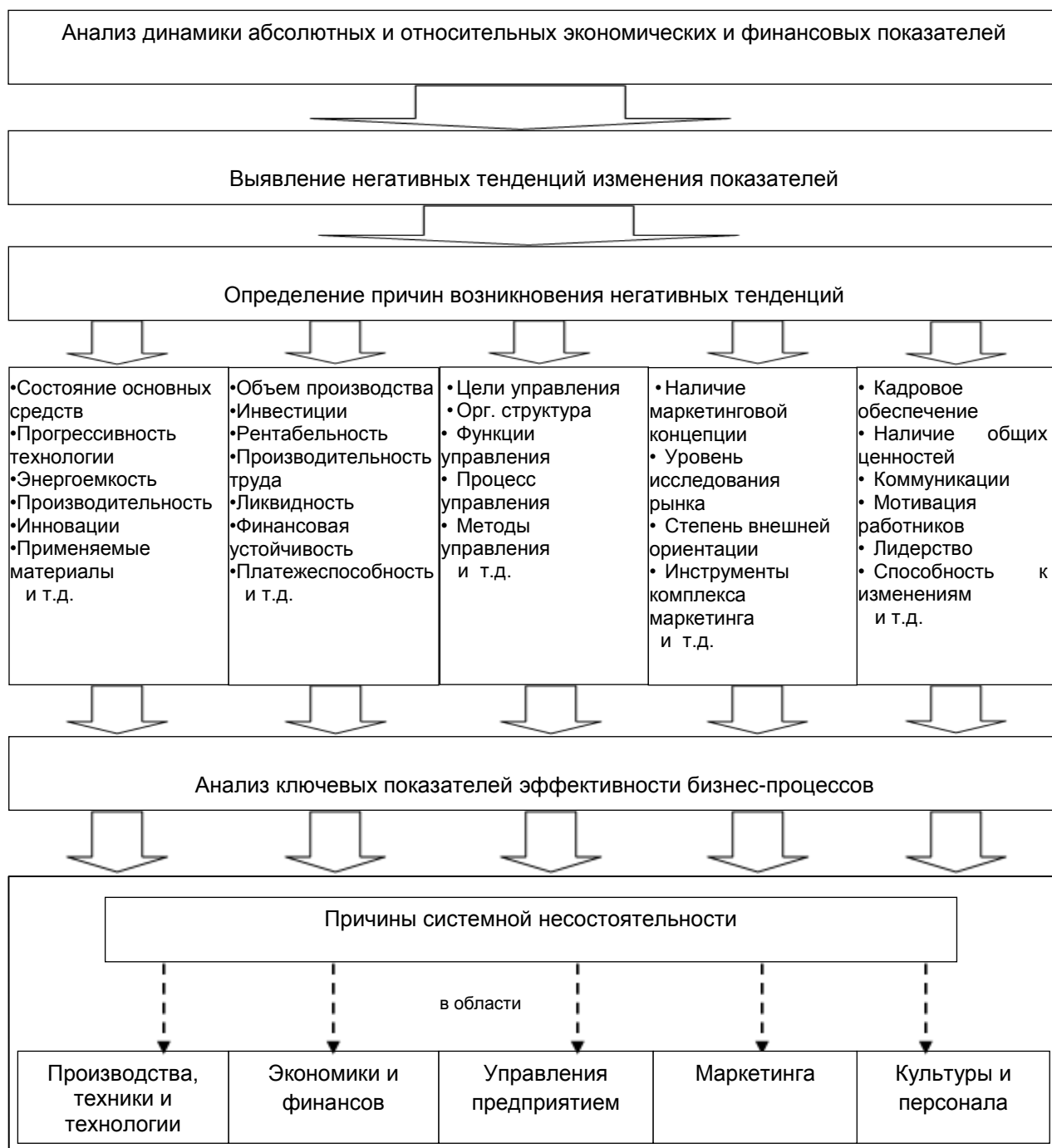
На *первом уровне* рассматриваются критерии и показатели, неблагоприятные текущие значения или складывающаяся динамика изменения которых свидетельствуют о возможных в обозримом будущем значительных финансовых затруднениях.

На *втором уровне* рассматриваются критерии и показатели, неблагоприятные значения которых не дают основания рассматривать текущее финансовое состояние как критическое. Вместе с тем они указывают, что при определенных условиях или непринятии действенных мер ситуация может резко ухудшиться.

Следует отметить, что критические значения показателей должны определяться с учетом отраслевой специфики промышленных предприятий.

Разработанная схема диагностики состояния предприятия позволит проводить анализ реального состояния предприятия в рыночной среде; определить

конкурентные преимущества и слабости предприятия; выявить согласованность позиций руководителей предприятия в оценке основных проблем; оценить эффективность использования всех видов ресурсов; определить соответствие управленческого потенциала предприятия его задачам, что в конечном итоге обеспечит возможность заблаговременного выявления причин нарушения устойчивого функционирования и позволяет принимать меры по предотвращению системной несостоятельности промышленного предприятия.



**Рисунок 2 – Схема диагностики причин системной несостоятельности промышленных предприятий**

#### **4. Разработан методический подход к управлению организационными изменениями с целью предотвращения системной несостоятельности промышленных предприятий.**

В основе методического подхода к управлению организационными изменениями, предложенного в диссертационном исследовании, лежат теоретические положения и анализ практики управления организационными изменениями на российских и зарубежных промышленных предприятиях. В результате проведенного исследования автором был сделан вывод, что управление организационными изменениями для предотвращения системной несостоятельности невозможно осуществлять без привязки к факторам, обуславливающим специфику функционирования промышленного предприятия. Управление организационными изменениями включает совокупность методов анализа и нейтрализации факторов нарушения устойчивого функционирования, объединенных в систему планирования, мониторинга, контроля и корректирующих действий.

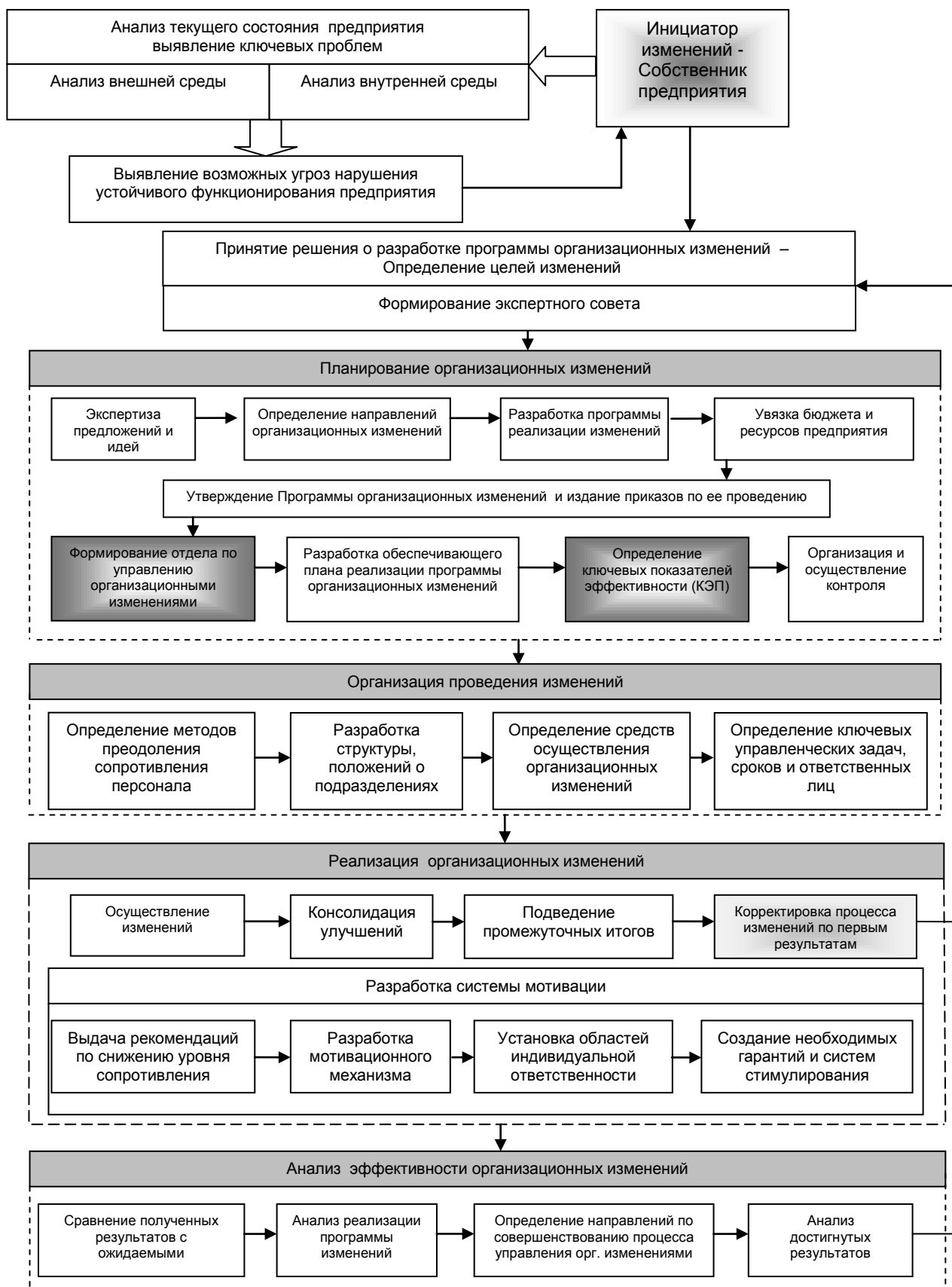
В результате проведенного исследования установлено, что система управления организационными изменениями на предприятии представляет собой механизм воздействия на соответствующие функциональные подсистемы, которые, находясь во взаимосвязанном состоянии, обеспечивают устойчивость функционирования по соответствующим направлениям деятельности. Следующие основные принципы позволяют сформировать эффективную систему управления организационными изменениями: комплексность управления, целенаправленность в управлении, непрерывность и планомерность в управлении, многофункциональность и иерархичность в управлении, структурная адаптивность и адекватность в управлении, результативность функционирования системы управления.

Разработанный методический подход к управлению организационными изменениями имеет следующий вид (рисунок 3).

Важнейшим компонентом методического подхода является возможность выбора типов организационных изменений, адекватного причинам нарушения функционирования предприятия, что представлено сформулированными в диссертационном исследовании «проблемными полями».

Отличительной особенностью разработанного подхода также является учет роли собственника предприятия как инициатора организационных изменений. Для собственника заинтересованность в организационных изменениях проявляется в увеличении рыночной стоимости предприятия, повышении его конкурентоспособности.





**Рисунок 3 – Управление организационными изменениями на предприятии для предотвращения системной неустойчивости**

Такая система обеспечивает максимально эффективное достижение целей управления организационными изменениями, поскольку информация, полученная на каждом из этапов, позволяет корректировать не только методы организационных изменений, но и сами цели организационных изменений.

Система управления организационными изменениями интегрирована в общую систему управления предприятием, что означает: во-первых, определены границы ответственности за управление организационными изменениями; во-вторых, постоянно совершенствуется механизм и процессы управления организационными изменениями; в-третьих, деятельность регулируется и координируется через единый центр.

Использование предложенного методического подхода позволяет не только предотвратить системную несостоятельность и вернуться к устойчивому функционированию, а также повысить эффективность управления на предприятии, оптимизировать его организационную структуру, создать эффективную управленческую команду.

#### **5. Разработаны методические положения по преодолению сопротивления персонала организационным изменениям как часть управления организационными изменениями на предприятии.**

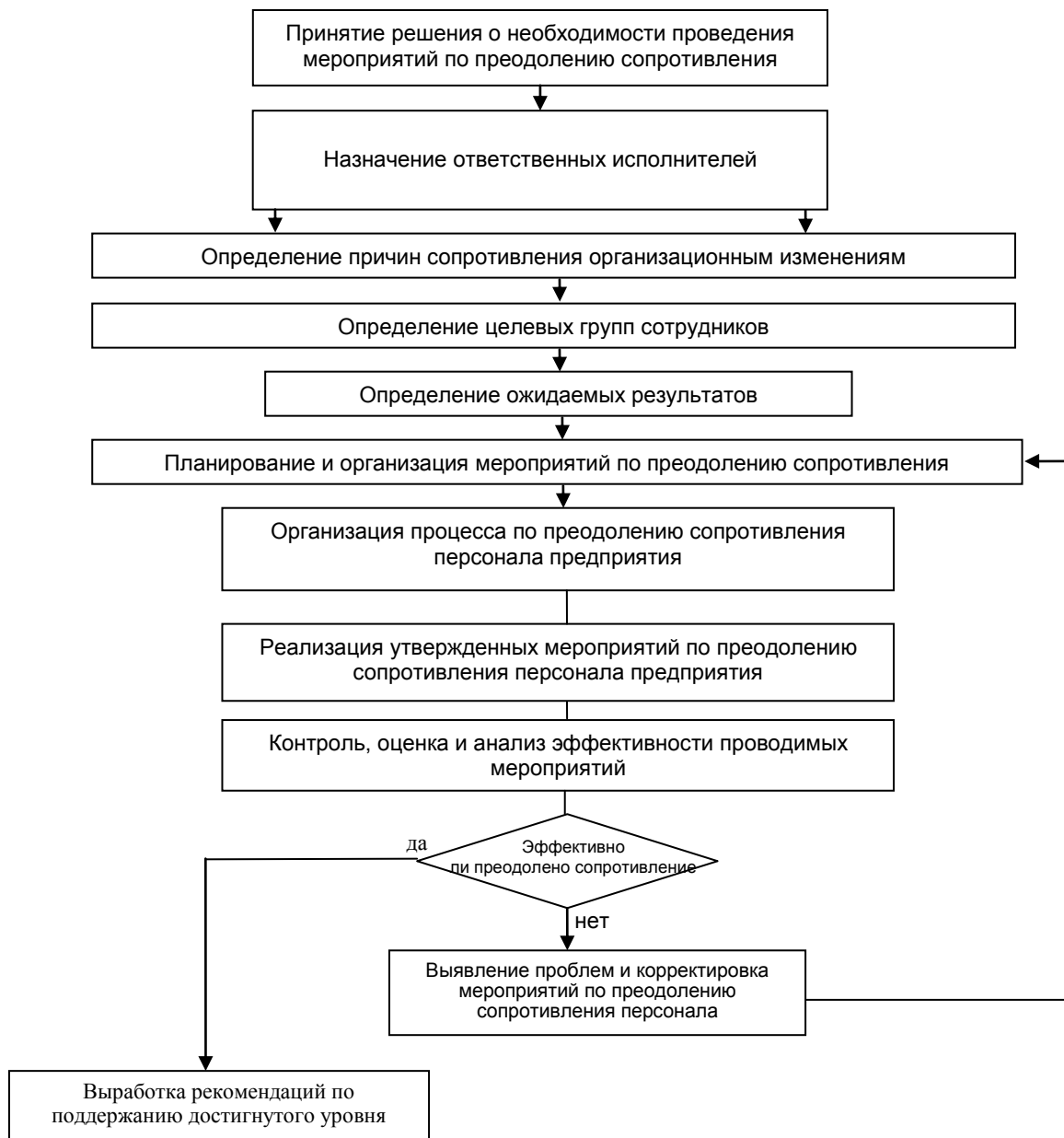
В современных социально-экономических условиях компетенция и мотивация персонала является важнейшей составляющей устойчивого функционирования предприятия.

На основе анализа практики проведения организационных изменений было установлено, что на эффективность управления организационными изменениями на предприятии оказывает влияние не только правильное распоряжение ресурсами предприятия, детальная разработка плана осуществления организационных изменений, но и персонал предприятия. Особенно тщательно должны быть проработаны меры в отношении менеджмента предприятия. Так как с одной стороны менеджмент предприятия является проводником организационных изменений, а с другой стороны – объектом воздействия со стороны изменений.

В диссертационном исследовании разработан алгоритм управления по преодолению сопротивления персонала, представленный на рисунке 4.

Важно отметить, что мероприятия по преодолению сопротивления персонала организационным изменениям являются обязательной составляющей методического подхода к управлению организационными изменениями.

С другой стороны аспект преодоления сопротивления персонал должен быть учтен при формировании отдела по управлению организационными изменениями из инициативных, пользующихся неформальным влиянием, относительно независимых специалистов, что нашло отражение в диссертационном исследовании в сформулированных принципах и условиях формирования эффективной «команды» для осуществления организационных изменений. В связи с этим важную роль приобретают тренинги по развитию навыков командной работы.



**Рисунок 4 – Алгоритм управления по преодолению сопротивления организационным изменениям на предприятии**

Мероприятия по преодолению сопротивления персонала изменениям должны проводиться с учетом следующих положений:

- являются обязательным элементом системы управления организационными изменениями на предприятии;
- разрабатываются с учетом уровня, характера, причин сопротивления, а также исходя из необходимости достижения высоких результатов;
- реализуются одновременно с действиями по осуществлению программы организационных изменений с целью предотвращения системной несостоятельности;
- опираются на информирование, подготовку и образование сотрудников, а также на вовлечение персонала в процесс осуществления изменений.

Использование разработанного методического подхода позволяет промышленному предприятию вернуться к устойчивому функционированию, повысить потенциал своего развития, конкурентоспособность и рыночную стоимость.

### **Выводы и рекомендации**

1. На основе анализа современных тенденций развития экономики и обобщения различных теоретических подходов к категории нарушение устойчивого функционирования предприятия предложено определение понятия «системная несостоятельность предприятия». Системная несостоятельность предприятия - это такое состояние основных подсистем предприятия и взаимосвязей между ними, при котором блокируется его дальнейшее развитие и наступает необратимый процесс нарушения устойчивости функционирования предприятия.

Для предотвращения системной несостоятельности рекомендуется принимать превентивные меры. Инструментом предотвращения системной несостоятельности предприятия является метод организационных изменений.

2. В диссертационном исследовании выделены основные факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на нарушение устойчивого функционирования предприятия. Оценка влияния факторов является необходимым этапом для своевременного принятия мер по использованию возможностей и нейтрализации факторов риска.

3. По результатам исследования разработана схема комплексной диагностики состояния промышленного предприятия, представляющая собой двухуровневую систему анализа, которая включает проведение не только финансового анализа предприятия, но и последующую его диагностику по основным аспектам деятельности: производство, техника и технология; экономика и финансы; управление и организация; маркетинг; организационная культура и персонал.

4. В диссертационном исследовании разработан методический подход к управлению организационными изменениями для предотвращения системной несостоятельности предприятия. Отличие данного подхода состоит в особом определении целей преобразований и методов их достижения, учете взаимосвязей субъектов управления изменениями с проводимыми этапами процесса организационных изменений.

В целях достижения запланированных целей организационных изменений в диссертационном исследовании было рекомендовано создание единого центра, что позволило интегрировать управление организационными изменениями в общую систему управления предприятием.

5. По результатам исследования разработаны методические положения по преодолению сопротивления персонала организационным изменениям на промышленных предприятиях, которые являются обязательной составляющей рассматриваемого методического подхода к управлению организационными изменениями.

### **Список основных публикаций по теме диссертации**

#### **Научные статьи в журналах, рекомендованных ВАК**

1. Тимошенко Н.В. Организационные изменения как ключевой фактор повышения эффективности работы российских предприятий. - // Научно-практический межотраслевой журнал «ИНТЕГРАЛ». – М.: 2009, №5 (49) – 0,258 п.л.

2. Алиева З.А., **Тимошенко Н.В.** Методический подход к преодолению системной несостоятельности российских компаний в условиях формирования инновационной экономики. - // Вестник университета (Государственный университет управления). – М.: 2009, №30 - 0,698 п.л. (в т. ч. лично автору принадлежит 0,4 п.л.)

3. Тимошенко Н.В. Реинжиниринг бизнес-процессов – ключевой аспект реформирования предприятий. - // Микроэкономика. - М.: 2009, №8 - 0,51 п.л.

4. Тимошенко Н.В. Применение обобщенного метода наименьших квадратов для оценки устойчивого состояния промышленных предприятий. - // Научно-технический журнал «Двигатель». - М.: 2010, №1 (67) - 0,215 п.л.

5. Тимошенко Н.В. Методика превентивной диагностики системной несостоятельности российских предприятий. - // Имущественные отношения в Российской Федерации (журнал). - М.: 2010, №4 (103) - 0,6 п.л.

### **Научные статьи в журналах и сборниках**

6. Тимошенко Н.В. Обоснование необходимости развития теоретических аспектов системной несостоятельности для российских предприятий. – // Всероссийский научно-практический журнал «Народное хозяйство» М.: 2010, №2 - 0,375 п.л.

7. Тимошенко Н.В. Оценка эффективности организационных изменений на промышленных предприятиях РФ. – // Сборник материалов I-ой международной научно-практической конференции «Проблемы современной экономики». Пермский государственный университет - Новосибирск.: 2010 - 0,227 п.л.

8. Тимошенко Н.В. Закономерности жизненного цикла организации как теоретическая основа возникновения системной несостоятельности предприятия. - // Сборник научных статей по материалам IV-ой всероссийской научно-практической конференции часть II «Региональное и муниципальное управление». Финансовая академия при правительстве Российской Федерации – М.: 2010, - 0,812 п.л.

9. Тимошенко Н.В. Стратегия проведения организационных изменений на промышленных предприятиях. - // Материалы международной научно-практической конференции «Экономика современного общества: актуальные вопросы антикризисного развития». – Саратов, 2010. - 0,261 п.л.

10. Тимошенко Н.В. Системный менеджмент как основной подход к управлению промышленным предприятием. - // Сборник материалов I-ой международной научно-практической конференции «Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд» - Новосибирск.:2010 - 0,25 п.л.

11. Тимошенко Н.В. Ключевые показатели оценки устойчивости функционирования промышленного предприятия. - // Материалы I-ой Международной заочной научно-практической конференции «Современные направления научных исследований». - Екатеринбург.:2010 - 0,2 п.л.

12. Тимошенко Н.В. Метод структурных сдвигов как инструмент анализа причин системной несостоятельности промышленных предприятий РФ. - // Труды Братского государственного университета: Сер. Проблемы управления социально-экономическим развитием регионов Сибири.- Братск: ГОУ ВПО «БрГУ», 2010 - 0,25 п.л.