

На правах рукописи



*Н. Сабанчиев*

**Сабанчиев Надирсолтан Абдуллаевич**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО  
ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

Специализация – теория управления экономическими системами

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

09 АПР 2009

Москва – 2009

Работа выполнена на кафедре теории организации и управления  
Государственного университета управления.

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент  
Серебрякова Галина Валентиновна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Стрыгин Андрей Вадимович

кандидат экономических наук, доцент  
Гайноченко Татьяна Михайловна

Ведущая организация: Московский государственный университет  
им. М.В.Ломоносова

Защита состоится 23 апреля 2009 г. в 14.00 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, аудитория А-319.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного  
университета управления.

Автореферат разослан 23 марта 2009 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук,  
доцент



И.А.Острина

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования** обусловлена тем, что неопределенность внешней среды на фоне усиления взаимозависимости организаций и усложнения их систем управления приводит к тому, что риск тотальных кризисов возрастает, а средняя продолжительность жизни организации резко сокращается.

Воздействие агрессивной внешней среды, сопровождаемое низким процентом реализации намеченных стратегических планов, информационным бумом при недостатке релевантной информации для принятия решений, возрастающим влиянием человеческого фактора на эффективность и результативность организаций, актуализирует категорию стратегической устойчивости, базирующуюся на способности организации адаптироваться и при этом сохранять свою целостность.

Возникает необходимость в разработке теоретико-методических основ организационного обеспечения стратегической устойчивости, позволяющих усилить гибкость организации и скоординировать действия элементов системы управления так, чтобы они поддерживали друг друга и по своим качествам не вступали в противоречие.

**Степень разработанности проблемы.** Исследованию обеспечения устойчивости и стратегической устойчивости посвящены труды отечественных и зарубежных ученых в области теории организации и теории управления: Э.М.Аганбегяна, И.Адизеса, Г.Л.Азоева, В.Г.Антонова, С.П.Бараненко, Г.В.Бережнова, А.А.Богданова, М.Вебера, Д.Вудворд, А.де Гиуса, Л.Грейнера, Р.Л.Дафта, А.К.Гастева, Д.Гелбрейта, В.С.Катькало, В.В.Ковалева, Э.М.Короткова, Г.Р.Латфуллина, Э.Мэйо, Б.З.Мильнера, Г.Минцберга, Г.Моргана, А.И.Пригожина, Я.В.Радченко, А.В.Райченко, А.Слоуна, Э.А.Смирнова, Е.С.Стойановой, А.В.Стрыгина, У.Скотта, О.Г.Туровца, Н.Н.Федоровой, В.В.Шеметова, А.Д.Шеремета.

Изучение этих работ позволило установить, что в научной литературе чаще всего встречаются понятия финансовой, экономической, рыночной устойчивости, каждое из которых раскрывает состояние дел в отдельной функциональной сфере, а стратегическая устойчивость рассматривается как результат достижения этих устойчивостей. При этом, несмотря на значительный интерес в научно-исследовательских кругах к феномену устойчивости, о чем свидетельствует большое количество диссертационных работ и монографий по данной проблематике, организационно-управленческий срез устойчивости нашел отражение в очень ограниченном круге работ, в частности в трудах Я.В.Радченко и

А.И.Пригожина. В связи с этим, не упуская из виду функциональные направления формирования стратегической устойчивости, предлагается рассмотреть эту категорию с организационно-управленческой позиции, ставящей в центр внимания способность организации сохранять свою целостность с помощью организационных средств в условиях постоянного дестабилизирующего воздействия внешней среды.

**Целью** исследования является разработка теоретико-методических основ формирования и функционирования системы организационного обеспечения стратегической устойчивости организации.

Поставленная цель определила необходимость решения следующих **задач**:

- исследовать современные научные подходы к категориям стратегической устойчивости, гибкости и управляемости, а также организационно-управленческие способы их достижения;

- обосновать необходимость разработки и применения системы организационного обеспечения стратегической устойчивости для развития способности организации своевременно реагировать на изменения внешней среды;

- определить ключевые элементы системы организационного обеспечения стратегической устойчивости организации и принципы ее эффективного функционирования;

- определить функциональные характеристики элементов системы организационного обеспечения стратегической устойчивости организации на эволюционных и кризисных этапах жизненного цикла;

- разработать комплекс методических рекомендаций по усилению стратегической устойчивости организации.

**Объектом исследования** являются бизнес-организации различных отраслей реального сектора экономики.

**Предметом исследования** выступают организационно-управленческие отношения по обеспечению стратегической устойчивости организации.

**Теоретическая и методологическая основа исследования.** Теоретической базой исследования выступили научные концепции теории управления и теории организации, фундаментальные и прикладные труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные исследованию проблем управления организациями в условиях нестабильной и непредсказуемой внешней среды. Методология исследования основывается на применении системного подхода, структурно-логического и стратегического анализа, организационно-экономического анализа,

методов моделирования и классификации, метода научных обобщений, метода аналогий и экспертных оценок, метода социологических исследований.

**Информационную базу исследования** составили официальные данные коммерческих организаций, материалы, содержащиеся в монографиях и статьях, опубликованных в периодических изданиях и сети Интернет, материалы конференций и круглых столов, экспертные оценки, статистические данные о результатах производственно-хозяйственной и организационной деятельности, данные стратегического планирования и управленческого учета коммерческих организаций, а также результаты социологических исследований, анкетирования и интервьюирования менеджеров и специалистов.

**Научная новизна** диссертационной работы заключается в разработке теоретико-методических основ формирования и функционирования системы организационного обеспечения стратегической устойчивости организации, позволяющих сбалансировать основные организационные элементы и способствовать достижению необходимого уровня гибкости организации и сохранению ее жизнеспособности.

Автором получены новые научные результаты:

- определена категория «стратегическая устойчивость организации» как способность организации сохранять свою целостность и достигать поставленные стратегические цели при постоянном дестабилизирующем воздействии внешней среды, что является приращением новых знаний по рассматриваемому научному направлению;

- выявлена взаимосвязь стратегической устойчивости, гибкости и управляемости и определены организационно-управленческие способы их достижения;

- определены ключевые элементы системы организационного обеспечения стратегической устойчивости, регулирующие уровень гибкости и управляемости организации: цели, организационная структура, организационная культура, система стимулирования и информационное обеспечение;

- сформирован комплекс методов исследования и изменения элементов системы организационного обеспечения, позволяющий систематически диагностировать состояние организационных средств с учетом обеспечения (поддержания) необходимого уровня гибкости и управляемости организации;

- сформулированы требования к элементам системы организационного обеспечения стратегической устойчивости в предкризисные этапы развития

компаний, дающие возможность до наступления кризиса изменить существующие организационные формы и снизить риски потери жизнеспособности системы;

- выявлены принципы функционирования системы организационного обеспечения стратегической устойчивости организации с учетом законов открытых систем;

- разработаны методические рекомендации по повышению стратегической устойчивости организации, включающие качественную оценку гибкости организации.

**Обоснованность и достоверность** полученных результатов, выводов и рекомендаций, содержащихся в диссертации, подтверждается применением научных методов исследования, представительным информационным обеспечением, полнотой анализа теоретических и практических разработок, практической апробацией и внедрением результатов исследования.

**Значение для теории и практики научных результатов.** Полученные автором научные результаты теоретически обосновывают актуальность категории организационного обеспечения стратегической устойчивости, способствующей преодолению процессов дестабилизирующего характера, постоянно протекающих как внутри организации, так и во внешней среде. Разработанные автором методические положения и рекомендации могут быть использованы службами организационного развития, организационного проектирования и стратегического планирования, а также консалтинговыми компаниями в целях повышения эффективности управления организацией. Материалы диссертации могут быть полезны при подготовке учебных программ, лекционных курсов, методических материалов и учебных пособий по учебным дисциплинам «Основы менеджмента», «Теория управления», «Теория организации», «Стратегический менеджмент».

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и результаты исследования обсуждались на 19-й Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов «Актуальные проблемы управления» (Москва, ГУУ, 2004 г.), на 13-ой Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления» (Москва, ГУУ, 2008 г.) и на Международной научно-практической конференции «Проблемы социально-экономической устойчивости региона» (Пенза, 2009 г.).

**Внедрение результатов исследования.** Разработанные методики и рекомендации по усилению стратегической устойчивости использовались при реализации программы реструктуризации ООО «Каспийгазпром» (Республика Дагестан).

Материалы диссертации используются в учебном процессе в Дагестанском государственном педагогическом университете в ходе преподавания дисциплины «Основы менеджмента».

**Публикации.** По результатам исследования автором опубликовано 5 работ общим объемом 3,1 п.л., в том числе 3 статьи объемом 1,3 п.л. в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ. Работы раскрывают понятие и актуальность категории стратегической устойчивости для современных организаций, а также структуру и принципы функционирования системы организационного обеспечения стратегической устойчивости.

**Объем и структура и работы.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения и приложений. Рукопись содержит 137 страниц основного текста, 11 таблиц и 25 рисунков, 8 приложений. Список литературы включает 119 источников.

### **Структура диссертации**

#### **Введение**

#### **Глава 1. Стратегическая устойчивость как необходимое условие развития организации в современных условиях хозяйствования**

1.1. Понимание категории «стратегическая устойчивость» в современных условиях хозяйствования

1.2. Управляемость как основополагающая характеристика стратегически устойчивых организаций

1.3. Характеристики системы управления в организациях, ориентированных на гибкость и стратегическую устойчивость

#### **Глава 2. Исследование системы организационного обеспечения предприятия**

2.1. Анализ структуры и содержания системы организационного обеспечения стратегической устойчивости

2.2. Исследование динамики системы организационного обеспечения стратегической устойчивости

2.3. Анализ элементов системы организационного обеспечения

#### **Глава 3. Теоретико-методические основы усиления стратегической устойчивости организации**

3.1. Принципы функционирования системы организационного обеспечения стратегической устойчивости

3.2. Методические основы качественной оценки гибкости и управляемости организации

### 3.3. Разработка мероприятий по повышению стратегической устойчивости

Выводы и рекомендации

Список литературы

Приложения

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Под стратегической устойчивостью понимают способность предприятия поддерживать изменения стратегии, направляемые целями организации и внешней средой, за счет исследования влияния финансовых, инновационных и организационных процессов на показатели устойчивости организации. Как следует из этого определения, сфера приложения стратегической устойчивости – подсистема стратегического управления организацией, и стратегическая устойчивость характеризует своевременность обновления стратегии.

Не отрицая актуальность вышеприведенного понимания, целесообразно расширить «сферу влияния» стратегической устойчивости и понимать под ней способность организации сохранять свою целостность и достигать поставленных стратегических целей при постоянном дестабилизирующем воздействии внешней среды. Такое определение сосредотачивает внимание исследователя и руководителя как на уровне обновления стратегии (подсистема стратегического управления), так и на жизнестойкости организации (система управления в целом), важнейшим критерием которой является продолжительность ее жизни.

Стратегическая устойчивость в такой трактовке может быть достигнута через соблюдение баланса между управляемостью (степенью контроля, который управляющая система некоторого организационного целого осуществляет по отношению к управляемой подсистеме) и гибкостью (своевременным расширением потенциала управляемых переменных, придающим мобильность организации). Традиционный взгляд на соотношение этих категорий сводится к тому, что усиление гибкости может привести к потере управляемости и наоборот. В то же время современные условия деятельности фактически ставят перед управлением задачу сделать эти категории не взаимоослабляющими, а взаимоусиливающими. Организации для выживания должны создавать способы активного влияния на внешнюю среду. Решение такой задачи возможно, только если внутренняя среда будет обладать гибкостью и высокой скоростью реагирования. Если организации это удастся, то ее шансы на сохранение управляемости в нестабильных условиях



возрастают. Таким образом, обеспечивается взаимоподдержка гибкости и управляемости.

В ходе исследования автором были определены основные организационно-управленческие способы достижения управляемости и гибкости современными организациями.

Любой искусственной системе присуща энтропия в виде рассеивания целей на уровне подсистем и персонала, аваркии подразделений, конфликтов, текучести кадров, бюрократии. Противостоять разрушению может эффективное соотношение сдерживающих сил, составляющих основу управляемости: прямого контроля, организационного порядка и самоорганизации.

Анализ практики деятельности организаций показывает, что в стабильных отраслях, на рынках с неудовлетворенным спросом, при больших масштабах работы управляемость достигается за счет высокого уровня централизации организационной структуры, узкой специализации исполнителей и руководителей и значительной формальности внутриорганизационных отношений. В нестабильных отраслях при осуществлении творческой, инновационной деятельности управляемость достигается за счет так называемой «тонкой настройки», базирующейся на организационной культуре, социально-психологических методах воздействия, мотивации и доверия. Иерархия заменяется горизонтальными структурами, а прямые указания и жесткий контроль – общими правилами.

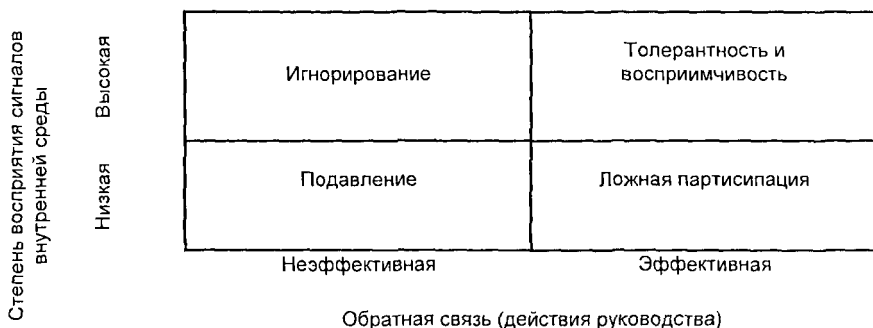
Анализ литературы, посвященной деятельности современных организаций, позволил сформулировать ряд организационно-управленческих компетенций, способствующих гибкости (таблица 1).

**Таблица 1 – Организационно-управленческие компетенции, обеспечивающие гибкость организации**

Компетенции организации, способствующие ее гибкости	Особенности системы управления организацией, нацеленной на гибкость
1. Чувствительность к внешней среде	Стратегическое управление Ключевые компетенции Проактивное управление
2. Сплоченность и самосознание	Сильная организационная культура Соответствие целей организации и целей сотрудников Подбор, отбор кадров Управление карьерой
3. Терпимость к внутренним инновациям и идеям	Децентрализация Плоская организационная структура Экспериментирование Поощряемая инициатива Позитивная мотивационная среда
4. Консервативное финансирование	Поддержание финансовой устойчивости Самофинансирование

В литературе представлена типология систем управления, учитывающая чувствительность организации к сигналам внешней среды. Для достижения поставленной цели автор дополнил ее типологией систем управления по степени восприятия сигналов внутренней среды (рисунок 1):

- низкая степень восприятия и обратной связи будет свидетельствовать о подавлении инициативы;
- низкая степень восприятия и налаженная обратная связь означает так называемую ложную партисипацию: руководство слушает, но не слышит мнения подчиненных и принимает решения без учета новых идей;
- высокая степень восприятия и неэффективная обратная связь способствует игнорированию: идеи подчиненных выслушиваются, но не реализуются;
- высокая степень восприятия и эффективная обратная связь означает, что организация функционирует в соответствии с принципами толерантности, и, следовательно, организация имеет гораздо больше возможностей обучаться и использовать проактивное управление.



**Рисунок 1 – Характеристика системы управления организацией по степени восприятия сигналов внутренней среды**

Позиционирование организации может характеризовать ее как внимательную, равнодушную или невнимательную к изменениям во внешней и внутренней среде, и тем самым дать первую оценку потенциала гибкости.

Для развития той или иной способности (компетенции) требуется комплексное организационное обеспечение, под которым мы предлагаем понимать совокупность организационных средств, регулирующих взаимодействие между элементами организации и приводящее ее в новое состояние, способствующее более эффективному достижению новых целей или/и приобретению новых качеств.

Отсюда следует, что достижение стратегической устойчивости требует формирования и функционирования системы организационного обеспечения, усиливающей одновременно адаптивность (гибкость) и управляемость организации.

Структура системы организационного обеспечения стратегической устойчивости (системы ООСУ) формировалась с учетом того, что каждой функции управления должно соответствовать определенное организационное средство: для планирования и контроля – это система целей, для организовывания – это организационная структура и организационная культура, для мотивации – это система стимулирования, для коммуникаций – информационное обеспечение. Помимо этих организационных средств важно учитывать лидеров и руководство, как субъектов организационного обеспечения, а также сам персонал, поскольку в настоящее время именно эти элементы влияют на силу самоорганизации и на любые процессы, протекающие внутри организации. Персонал может одновременно выступать в роли объекта и субъекта организационного обеспечения.

На рисунке 2 представлена схема, где указаны основные методы исследования организационных средств, позволяющие выявить их текущие характеристики (положение «как есть»), а также методы изменения организационных средств, помогающие придать им те свойства, которые наиболее востребованы организацией (перевести в положение «как надо»).

Особое внимание в диссертации уделено характеристикам элементов системы организационного обеспечения стратегической устойчивости в предкризисные стадии развития.

За основу анализа была взята широко известная и признанная модель жизненного цикла организации Л.Грейнера, описывающая развитие организации как переход от одного качественного состояния к другому. Каждый эволюционный этап характеризуется применением определенного сочетания элементов системы организационного обеспечения стратегической устойчивости, позволяющей развивать необходимые для этого этапа компетенции. Однако на поздних стадиях каждого эволюционного этапа в связи с действием закона перехода количества в качество накапливаются организационно-управленческие проблемы, провоцирующие кризис. Поэтому в предкризисные состояния целесообразно вмешаться в эволюционный процесс, так как проще и эффективнее демонтировать существующие организационные формы (структуру, взаимосвязи, иерархичность, физическое размещение подразделений и т.д.) до наступления стадии кризиса, чем

рисковать жизнеспособностью системы из-за резкой переориентации всего организационного механизма (таблица 2).

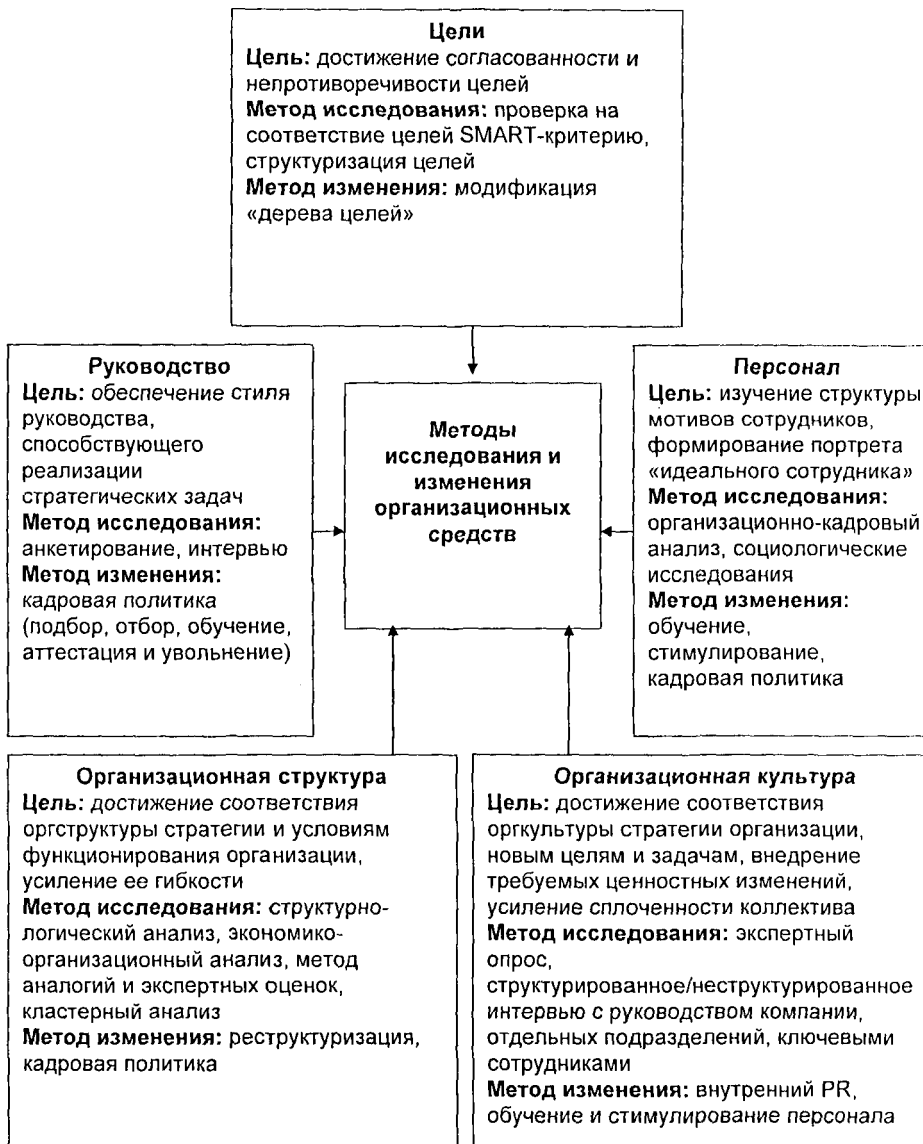


Рисунок 2 – Методы исследования и изменения основных организационных средств

**Таблица 2 – Предлагаемый комплекс решений по изменению элементов системы организационного обеспечения стратегической устойчивости (ООСУ) в предкризисные этапы развития**

Элементы системы ООСУ	Этап создания, завершающийся кризисом лидерства	Этап прямого управления, завершающийся кризисом автономии	Этап делегирования, завершающийся кризисом контроля	Этап координации, завершающийся кризисом бюрократии
Формулировка цели системы ООСУ	Усилить управляемость и внутреннюю эффективность	Усилить чувствительность к внешней среде и в целом гибкость	Усилить управляемость за счет мягких способов укрепления центра и не потерять гибкость подразделений	Усилить терпимость к внутренним инновациям и чувствительность к внешней среде
Тип лидера	Лидер-организатор, важен порядок; ориентация на задачу	Лидер-стратег, осуществляющий выбор направлений; ориентация на задачу	Лидер-интегратор, координирующий деятельность; ориентация и на задачу, и на людей	Лидер-вдохновитель, поощряющий экспериментирование и обмен знаниями; ориентация на людей
Направленность системы стимулирования персонала	Поощрение высокой квалификации		Поощрение инициативы и профессионализма в комплексе	Поощрение командности и универсальности, обмен опытом
Нацеленность организационной культуры	Задействуется функция самоидентификации, подчеркиваются отличия от конкурентов, формулирование миссии	Клиент-ориентация, предприимчивость, рост и развитие	Усиление организационной культуры как инструмента, предотвращающего центробежные тенденции	Ценности командной работы и взаимоподдержки, яркая роль функции целеполагания
Отличительные черты информационного обеспечения	Формализация отношений, вертикальные связи	Снижение роли вертикальных связей	Горизонтальные связи	

Концепция жизненного цикла дает возможность анализировать, с какими управленческими и организационными проблемами может столкнуться конкретное предприятие. Опираясь на симптомы того или иного этапа, можно предполагать, насколько они проявляются в текущей ситуации и, следовательно, дать оценку вероятности развития этих проблем и предложить их решение путем придания

определенных качеств элементам системы организационного обеспечения стратегической устойчивости.

В диссертации отражено, что надежность системы организационного обеспечения стратегической устойчивости определяется тем, насколько она отвечает законам и принципам открытых систем. Они должны учитываться при установлении требований к характеристикам и функционированию каждого организационного элемента. В этом случае разработанная система будет выполнять свои основные функции:

- временное, количественное и качественное согласование ресурсов и действий организационных средств (в соответствии с законом гармонии), что способствует управляемости в конкретной организации;

- обеспечение реагирования внутренней среды на изменения и влияние внешней среды, что определяет уровень гибкости имеющейся системы управления (в соответствии с принципом Эшби);

- своевременное предотвращение кризисной, приводящей к смерти организации ситуации за счет своевременного изменения организационного потенциала (в соответствии с законом самосохранения).

В таблице 3 представлена схема, где перечислены принципы и законы организации, следование которым, по мнению автора, усиливает потенциал гибкости и управляемости как организации, так и самой системы организационного обеспечения стратегической устойчивости, а также которые должны быть учтены при формировании характеристик выделенных организационных средств.

Для того чтобы определить вектор изменений системы организационного обеспечения стратегической устойчивости, необходимо выявить существующий уровень гибкости организации. С этой целью в диссертации разработаны методические рекомендации по качественной оценке гибкости, высокий или низкий уровень которой свидетельствует либо о наличии, либо об отсутствии потенциала стратегической устойчивости.

Уровень гибкости организационных средств можно выявить путем исследования их текущих характеристик, опираясь на типологии: мотивации (типы мотивации, по В.И.Герчикову), организационных структур (механистические и органические структуры), организационных культур (типы культур, по К.Камерону и Р.Куинну), стилей руководства (по Р.Лайкерту) и инструментов руководства (ситуационная теория П.Херси и К.Бланшара). Выбор именно этих типологий для разработки методических рекомендаций объясняется тем, что один из

существенных критериев указанных типизаций – гибкость и активность. Поэтому, отнеся каждое организационное средство к конкретному типу, можно получить низкую, среднюю или высокую оценку его уровня (потенциала) гибкости.

**Таблица 3 – Воздействие принципов и законов организации на гибкость и управляемость системы ООСУ и ее элементы**

Принципы и законы организации	Система ООСУ		Элементы ООСУ					
	Гибкость	Управляемость	Цели	Структура	Культура	Персонал	Лидеры, руководство	Коммуникации
Закон Бира	*	⊙	⊙	⊙	⊙	*	*	⊙
Закон синергии	*	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Закон гармонии	*	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Закон информированности-упорядоченности	*	⊙	⊙	*	*	*	*	⊙
Закон самосохранения	⊙	*	*	⊙	⊙	⊙	⊙	*
Закон анализа и синтеза	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Гомеостаз	*	⊙	*	*	*	⊙	⊙	*
Закон развития	⊙	*	*	⊙	⊙	⊙	⊙	*
Принцип эквивифинальности	⊙	*	*	*	*	⊙	⊙	*
Принцип Эшби	⊙	*	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙

⊙ - прямое воздействие

\* - опосредованное воздействие

Чтобы констатировать наличие эффективной системы организационного обеспечения стратегической устойчивости, должны быть выполнены два условия: во-первых, соответствие организационных средств друг другу по потенциалу гибкости; во-вторых, соответствие этого потенциала уровню изменчивости внешней среды.

Если организация сталкивается с внешней средой с высокой неопределенностью, то ей следует придерживаться управления по целям или по ценностям, предполагающего развитую способность гибко функционировать у всех организационных средств. Справедливо и обратное: низкий уровень неопределенности внешней среды сигнализирует о достаточности управления по заданиям и по процессу, базирующегося в основном на целенаправленном

воздействию в виде приказов, заданий, прямого контроля и минимизации самоорганизации.

В целях определения эффективности системы организационного обеспечения стратегической устойчивости автором предложено эталонное соотношение между характеристиками организационных средств и изменчивостью внешней среды, на основе которого можно осуществлять аудит разработанной системы (таблица 5). Отсутствие соответствия будет указывать на возможные или существующие проблемы рассогласования взаимодействия внешней и внутренней среды и определять направления изменений всей системы ООСУ.

**Таблица 5 – Эталонное соответствие элементов системы ООСУ факторам внешней среды**

Тип внешней среды <sup>1</sup>	Характеристика структуры	Тип культуры	Допустимый тип мотивации сотрудников	Стиль руководства	Основной инструмент руководства
1 тип. Низкая неопределенность	Механистическая (вертикальная)	Бюрократическая культура	Избегательный	Авторитарный	Указание
2 тип. Умеренно низкая неопределенность		Рыночная культура	Избегательный и достижительный	Благосклонно-авторитарный	Убеждения
3 тип. Умеренно высокая неопределенность	Децентрализация, элементы командности	Клановая культура	Только достижительный	Консультативно-демократический (демократический)	Привлечение к управлению
4 тип. Высокая неопределенность				Адхократическая культура	Либеральный

<sup>1</sup> Типология внешней среды, по Р.Дункану.

Апробация и внедрение представленных в диссертации методических разработок осуществлялись в ООО «Каспийгазпром» (Республика Дагестан), в Управлении технологического транспорта и специальной техники (УТТиСТ) в период 2003-2007 гг. В ходе исследования было установлено, что организация сталкивается со средой, характеризующейся умеренно высокой неопределенностью. Возрастание масштабов и сложности производства сопровождалось углублением разделения



труда, дифференциацией функций деятельности предприятия, увеличением списочного количества и модификаций техники.

Аудит гибкости организационных средств (конец 2003 – начало 2004 г.) позволил выявить противоречие между задачами завоевания и удержания позиций на высококонкурентном рынке и фактической системой организационного обеспечения, ориентированной на поддержание размеренной, стандартизированной работы.

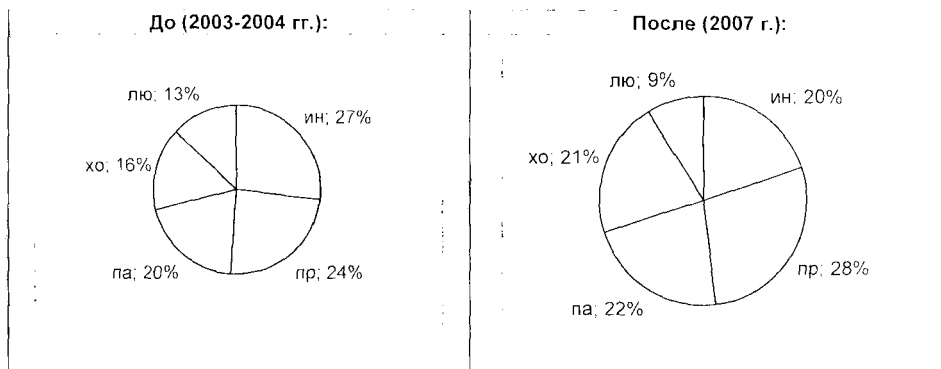
Анализ организационной структуры с применением методов аналогий, экспертных оценок, кадрового и организационно-экономического анализа позволил установить, что действующая организационная структура управления по численности и уровню квалификации работников, норме управляемости и информационным потокам между подразделениями не соответствует новым целям и задачам предприятия. Организационная культура характеризуется преобладанием ценностей бюрократической и рыночной культур и крайне низкой сплоченностью коллектива. Руководители придерживаются благосклонно-авторитарного стиля управления, активно используют политику «кнута и пряника», редко делегируют полномочия. Мотивационная структура руководителей и основных специалистов показала, что в целом преобладает достигательная мотивация, однако персонал нацелен на краткосрочный результат. Отсюда был сделан вывод, что организационные средства согласованы по своим характеристикам друг с другом, однако оцениваются как негибкие и подходящие только для стабильных условий функционирования организации. Кроме того, анализ основных финансово-экономических показателей свидетельствовал о нестабильности результатов и еще раз подчеркивал необходимость скоординированного действия организационных средств и их переориентации на деятельность в нестабильной обстановке.

Далее было принято решение об изменении всей системы организационного обеспечения так, чтобы она позволила повысить организационно-управленческую эффективность и стратегическую устойчивость в новых динамичных условиях, а также преодолеть сопротивление изменениям в короткие сроки за счет однонаправленного действия организационных средств. В итоге были поставлены и реализованы на практике следующие задачи (конец 2006 – начало 2007 г.):

- децентрализовать организационную структуру и придать ей черты органической структуры (этапы и содержание работ по ее изменению представлены на рисунке 4);

– оптимизировать кадровый состав руководителей и специалистов по критерию квалификации и мотивации, что сразу нашло отражение в структуре мотивации: наметилось два основных мотивационных типа среди управленцев и специалистов: «профессионалы-патриоты» и «профессионалы-хозяева» (таблица 6);

**Таблица 6 – Структура мотивационного типа**

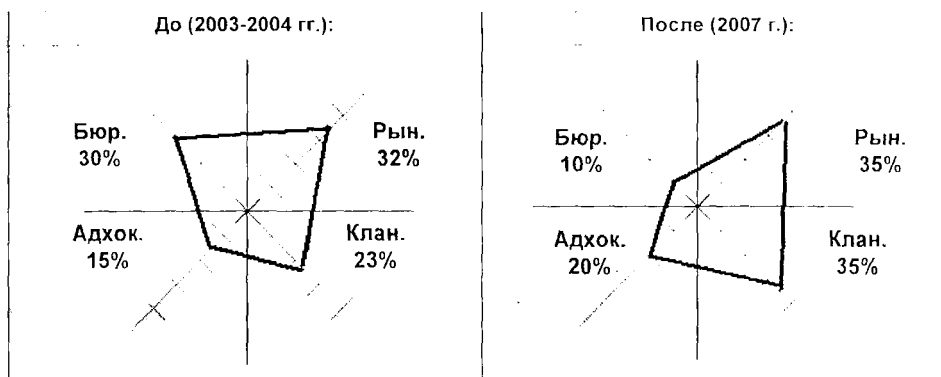


Лю – люмпенизированный мотивационный тип  
Ин – инструментальный мотивационный тип  
Па – патриотический мотивационный тип

Пр – профессиональный мотивационный тип  
Хо – хозяйский мотивационный тип

– обосновать новый профиль организационной культуры, в котором усиливалась позиция клановой и адхократической культуры за счет снижения значимости бюрократической культуры в целях повышения сплоченности коллектива и внедрения ценностей эффективности, инициативы и нацеленности на результат (таблица 7).

**Таблица 7 – Профиль организационной культуры**



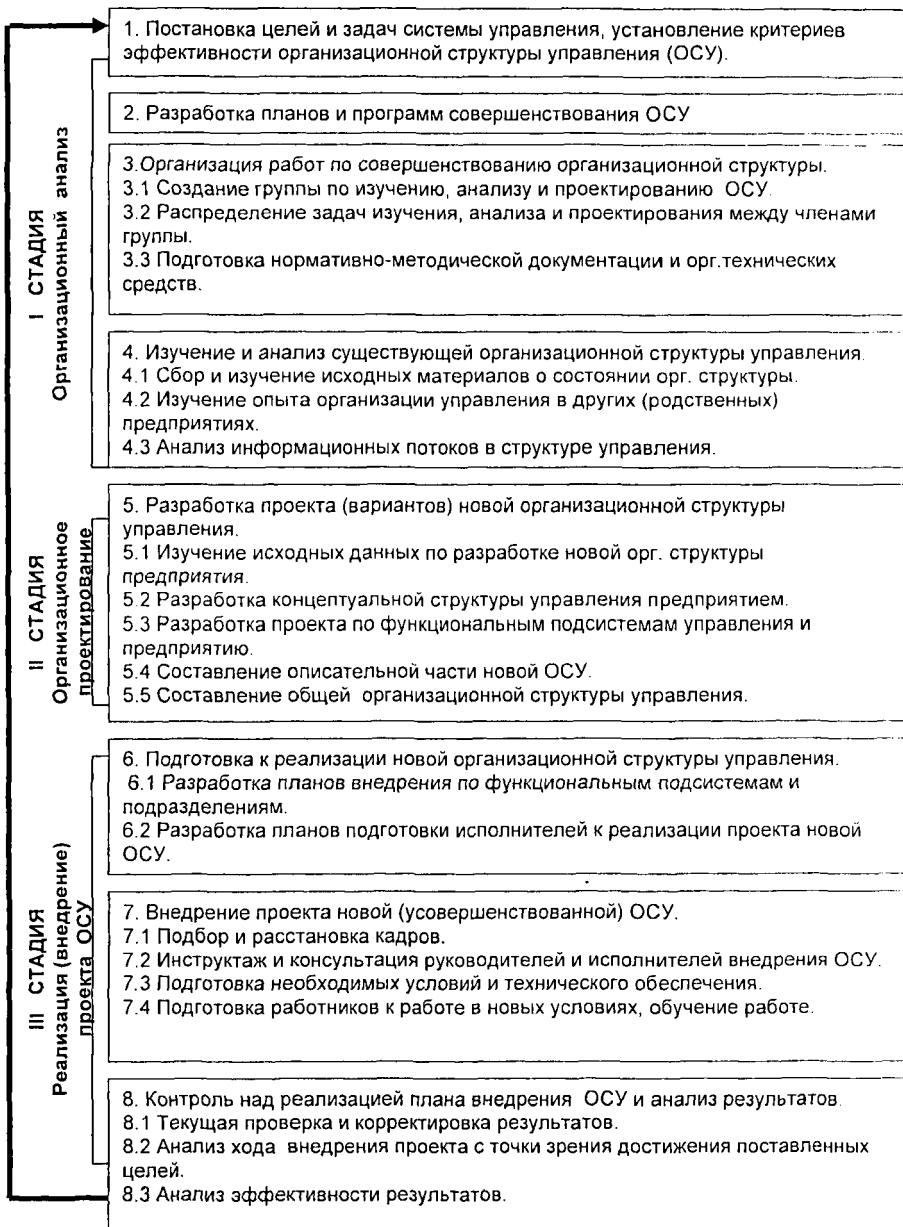


Рисунок 4 – Содержание этапов и работы по изменению организационной структуры

Целевые характеристики организационных средств были определены, исходя из необходимости соответствия их уровня гибкости уровню изменчивости внешней среды: умеренно высокая неопределенность деловой среды требует быстрого реагирования системы управления, которое может быть обеспечено через дивизиональную организационную структуру, повышение сплоченности коллектива, внедрение и поддержание ценностей клановой культуры, включающих вовлеченность персонала в решение организационно-управленческих задач, что возможно только при переориентации стиля руководства с благосклонно-авторитарного на демократический.

Благодаря такому комплексному подходу в 2007 году был получен финансово-экономический результат, значительно превышающий показатели за предыдущие годы: рентабельность производства увеличилась с 1,2% в 2003 г. до 9,1% в 2007 г., а производительность труда с 240 тыс. руб. до 252 тыс. руб. на одного работающего при той же среднесписочной численности работников. Это подтвердило актуальность проводимых изменений системы организационного обеспечения стратегической устойчивости и правильность разработанной научной концепции стратегической устойчивости.

## **ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

1. Высокий уровень изменчивости и неопределенности внешней среды резко сокращает жизненный цикл организаций. Потребность выживания диктует необходимость включить в сферу исследования и управления категорию стратегической устойчивости как способности обеспечить жизнестойкость системе за счет адаптации и проактивного управления.

2. Существующее понимание стратегической устойчивости организации, в основном, затрагивает систему стратегического управления организацией и сосредотачивает внимание руководителя на умении организации своевременно обновлять стратегию. Представленное в диссертации определение стратегической устойчивости организации расширяет сферу ее влияния до системы управления в целом и актуализирует способность этой системы сохранять свою целостность и достигать поставленных целей при постоянном дестабилизирующем воздействии внешней среды.

3. В диссертации показано, что позиция, когда такие организационные качества как управляемость и гибкость системы противопоставляются, не является

единственно верной, и стратегическая устойчивость в нестабильных условиях функционирования может быть достигнута только через их взаимоусиление.

4. Уровень управляемости организации является следствием эффективного сочетания прямых указаний (прямого контроля), организационного порядка и самоорганизации, определяемого в каждом конкретном случае с учетом ситуационных факторов: степени неопределенности среды, сложности задач, уровня компетенций и опыта исполнителей. Уровень гибкости организации базируется на степени восприимчивости системы управления к сигналам внешней и внутренней среды.

5. Достичь гибкости и управляемости организации можно посредством формирования и функционирования эффективной системы организационного обеспечения стратегической устойчивости, ключевые элементы которой обоснованы в диссертации; к ним следует отнести: цели, организационную структуру, организационную культуру, системы стимулирования и коммуникаций.

6. Надежность этой системы определяется тем, насколько она отвечает принципам и законам открытых систем. Так, достижению гибкости способствует использование законов самосохранения, развития, анализа и синтеза, а также принципов эквивалентности и Эшби, достижению управляемости – законы Бира, синергии, гармонии, информированности-упорядоченности, анализа и синтеза и принципа гомеостаза.

7. Эффективность разработанной системы определяется выполнением двух условий: во-первых, соответствием организационных средств друг другу по потенциалу гибкости и, во-вторых, соответствием этого потенциала уровню изменчивости внешней среды. В случае несогласованности организационных средств друг с другом и/или с мобильностью факторов внешней среды, требуется в первом случае координация организационных средств, а во втором – модификация всей системы организационного обеспечения, вектор которой задается уровнем изменчивости внешней среды.

8. Особое значение эта система приобретает в предкризисные периоды жизни организации, позволяя сохранять ее целостность и функциональность за счет придания тех качеств организационным средствам, которые способны преодолевать недостатки системы управления предыдущего периода и стимулировать развитие необходимых на новом этапе организационно-управленческих компетенций.

9. Разработанные в диссертации методические указания по усилению стратегической устойчивости позволяют, во-первых, выяснить необходимость

изменений системы организационного обеспечения стратегической устойчивости, во-вторых, определить вектор этих изменений и, в-третьих, предложить методы этих изменений. Преимущество разработанного автором подхода заключается в том, что, он дополняет функциональный подход по этой проблематике и составляет базу комплексного решения по достижению стратегической устойчивости организации.

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

1. Сабанчиев Н.А. Проблемы организационного обеспечения стратегической устойчивости в условиях глобального финансово-экономического кризиса. // Международная экономика. – 2009. - №1. – 0,3 п.л.

2. Сабанчиев Н.А. Структура и функции системы организационного обеспечения стратегической устойчивости. // Вестник университета (Государственный университет управления), №2 – М.: ГУУ, 2009. – 0,5 п.л.

3. Сабанчиев Н.А. Гибкость, управляемость и стратегическая устойчивость: понятия, взаимосвязь и оценка // Российский экономический интернет-журнал [Электронный ресурс]: Интернет-журнал АТиСО / Акад. труда и социал. отношений — Электрон. журн. — М.: АТиСО, 2009. — Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/Articles/2009/Sabanchiev.pdf>, свободный – Загл. с экрана. – 0,5 п.л.

4. Сабанчиев Н.А. Организационное обеспечение управления и устойчивое развитие предприятий в рыночной среде // Международная экономика. – 2005. - № 9. – 0,4 п.л.

5. Сабанчиев Н.А. Организационное обеспечение управления как фактор устойчивого развития предприятия в рыночной среде. – М.: «Экон-Информ», 2005. – 1,4 п.л.

---

Подп. в печ. 23.03.2009.

Формат 60x90/16.

Объем 1,0 п.л.

Бумага офисная.

Печать цифровая.

Тираж 50 экз.

Заказ № 177

---

ГОУВПО «Государственный университет управления»

Издательский дом ГОУВПО «ГУУ»

109542, Москва, Рязанский проспект, 99, Учебный корпус, ауд. 106

Тел./факс: (495) 371-95-10, e-mail: [diric@guu.ru](mailto:diric@guu.ru)

[www.guu.ru](http://www.guu.ru)