

На правах рукописи

ФИВЕЙСКИЙ СЕРГЕЙ АНДРЕЕВИЧ

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
УПРАВЛЕНИЯ КОНВЕРСИЕЙ КРУПНЫХ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ
СИСТЕМ**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным
хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами: промышленность)**

АВТОРЕФЕРАТ

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

**Санкт-Петербург
2006**

Работа выполнена в Институте проблем региональной экономики
Российской академии наук

Научный консультант -	доктор экономических наук, профессор Гусаков Михаил Александрович
Официальные оппоненты:	доктор экономических наук, профессор Уваров Сергей Алексеевич
	доктор экономических наук, профессор Васюхин Олег Валентинович
	доктор экономических наук, профессор Калачанов Вячеслав Дмитриевич
Ведущая организация -	Государственное образовательное уч- реждение высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет»

Защита состоится « ____ » _____ 2006 г. в ____ часов на засе-
дании диссертационного совета Д 212.237.10 при государственном образова-
тельном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-
Петербургский государственный университет экономики и финансов» по адре-
су: 191023, Санкт-Петербург, ул. Садовая, 21, ауд. _____

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке государственного об-
разовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-
Петербургский государственный университет экономики и финансов».

Автореферат разослан « ____ » _____ 2006 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Морозова В.Д.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы. Необходимость ширококомасштабных структурных преобразований на всех уровнях российской экономики неоднократно подчеркивалась в теории и практике управления на протяжении периода экономических реформ. Несмотря на многочисленные программные документы, проблема формирования механизма реформирования макро- и микроэкономических систем остается по-прежнему актуальной. На современном этапе развития, при наметившейся тенденции к стабилизации ситуации и устойчивому экономическому росту российской экономики, особую остроту приобретает проблема разработки эффективных механизмов реформирования экономических систем в сфере реального производства.

Известно, что в современном мире предприятие, для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности, должно время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность (экономическая система, в соответствии с принципами синергетики, адаптируется к меняющимся условиям внешней среды). Более того, потребность в изменениях стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл предприятия уже не рассматривается как исключительное явление. В практике и научных исследованиях все больше внимания уделяется анализу методов и организационным возможностям управления изменениями («менеджменту изменений»).

Принципиально важный вопрос, составляющий **научную проблему** данного исследования, заключается в следующем: как предприятие может успешно адаптироваться к изменениям внешней среды, которые возникают часто, но нерегулярно и непредсказуемо, а также с помощью превентивных мер сохранять свою жизнеспособность и достигать стратегических целей.

Реальный сектор экономики, с этой точки зрения, оказался наименее приспособленным и наиболее уязвимым звеном народного хозяйства. Быстрое развитие рыночных отношений в непроизводственной сфере сочеталось с инерционностью транзитивных процессов в сфере производства. Необходимой адаптивностью к быстро меняющейся внешней среде обладали, как правило, только вновь создаваемые хозяйствующие субъекты. В наихудшем положении оказались крупные производственные предприятия и объединения, большинство которых обладало неэффективной организационной и производственной структурой и, в принципе, могло существовать только за счет бюджетных дотаций. Особенно характерно такое положение было для предприятий военно-промышленного комплекса.

Начавшиеся процессы приватизации и разгосударствления положили начало структурным трансформациям крупных хозяйственных систем, которые представляли эти предприятия и объединения. Основным направлением реформирования стало разукрупнение, целью которого декларировалась оптимизация производственной структуры. В первую очередь отделялись объекты социальной инфраструктуры, научно-исследовательские и конструкторские подразделения, затем стали отделяться цехи вспомогательного производства и цехи, ориентированные на выпуск непрофильной продукции, например, товаров народного потребления. Подобная «оптимизация» привела к разрыву традици-

онных хозяйственных связей, разрушению системы производственной кооперации и дезинтеграции типичных для экономики советского периода вертикально интегрированных производственных структур. Как показала хозяйственная практика, жизнеспособность оставшегося производственного ядра напрямую зависела от востребованности продукции предприятий в новых условиях.

В то же время, предприятия, прошедшие приватизацию, получили механизм адаптации к рыночным условиям хозяйствования – возможность прихода к управлению предприятием менеджеров, действующих в интересах эффективного собственника. Исследование положения подобных предприятий, осуществленное с позиций системного подхода, позволяет выявить закономерности динамики состояния реформируемых хозяйственных систем. Преобразование сложной хозяйственной системы невозможно осуществить без преодоления сопротивления системы, а соответственно, без существенных потерь.

Концепция управления изменениями охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия. Менеджмент изменений занимается специфическими вопросами управления предприятием, включая организационные, кадровые, коммуникационные и информационные аспекты. Понятие «управление конверсией» позволяет наиболее полно отразить сущность процессов управления происходящими преобразованиями.

Конверсия хозяйственной системы – это ее адаптивное преобразование, вызванное процессом управления изменениями. Она представляет собой многофункциональный феномен, оказывающий влияние на мотивации, цели и методы управленческой деятельности. Социально-ориентированная рыночная экономика создает оптимальные предпосылки для эффективного управления конверсией хозяйственных систем.

Состояние разработанности научной проблемы. Теоретическое исследование и разработка методологических основ управления конверсией хозяйственных систем как комплексного явления в литературе не проводилось. Вопросам управления реформированием хозяйственных систем посвящено большое количество работ отечественных и зарубежных исследователей, таких как Р. Акофф, В.Г. Афанасьев, Ст. Бир, А.А. Богданов, Дж. Касти, Б.З. Мильнер, В.Е. Рохчин, В.Н. Садовский, Д.В. Соколов, Е.В. Шатрова, У. Эшби и др. Проблемам реструктуризации промышленных предприятий уделено значительное внимание в трудах В.Н. Андреева, Л.В. Ивановского, А.Е. Карлика, Г.Б. Клейнера, Б.В. Прянова, А.А. Румянцева, Н.Н. Тренева, М. Хаммера, Дж. Чампи, В.Д. Шапиро, Ю.В. Якишина и других отечественных и зарубежных специалистов. Проблемам конверсии производства посвящены труды В.В. Бандурина, С.Д. Бодрунова, И.Э. Есиповского, М.А. Загородникова, В.Д. Калачанова, А.П. Котова, Б.Н. Кузька, А.Д. Макарова и других специалистов. Эти труды послужили теоретико-методологической основой исследования и позволили сформулировать научную проблему теоретического исследования и методического обоснования управления конверсией хозяйственных систем.

Необходимость эффективного реформирования производственной сферы на макро- и микроуровнях с использованием механизмов конверсии хозяйственных систем, с одной стороны, и отсутствие достаточного теоретического и методологического обеспечения процесса конверсии промышленных предприятий, с другой стороны, обусловили актуальность темы данного диссертационного исследования.

Цель диссертационной работы – исследование и обоснование закономерностей процесса конверсии экономических систем и разработка теоретико-методологических основ системного управления конверсией крупных промышленных предприятий.

В соответствии с поставленной целью в диссертации решались следующие **задачи**:

- исследование роли и места системного подхода в современном управлении крупным предприятием;

- анализ системы управления предприятием и выявление ее функций в современной экономике;

- выявление законов развития и принципов самоорганизации крупных хозяйственных систем;

- анализ современных теорий управления изменениями хозяйственной системы;

- идентификация конверсии как процесса управления изменениями хозяйственной системы;

- исследование методов и моделей управления конверсией хозяйственных систем;

- модельный анализ эффективности конверсии крупного промышленного предприятия;

- разработка теоретико-методологических основ управления конверсией хозяйственных систем;

- разработка методических основ превентивного управления кризисными ситуациями в процессе конверсии крупного промышленного предприятия;

- разработка методических основ управления конверсией хозяйственных систем на региональном уровне.

Предметом исследования является совокупность теоретических, методологических и практических вопросов, связанных с целенаправленным управлением процессом конверсии крупных хозяйственных систем в условиях российской экономики. **Объектом исследования** являются крупные хозяйственные системы (предприятия), находящиеся в процессе конверсии.

Теоретической и методической основой диссертационного исследования являются труды отечественных и зарубежных авторов, законодательные и нормативные акты Российской Федерации и зарубежных стран в области управления экономическими системами, системного анализа, регулирования реформирования экономики и предприятий, конверсии предприятий оборонно-промышленного комплекса.

Статистической базой исследования являются материалы государственных статистических органов РФ, зарубежных органов статистики, а также ма-

териалы, непосредственно собранные автором в ходе исследований на предприятиях Санкт-Петербурга.

Диссертационное исследование осуществлялось на основе общенаучных методов исследования – системного подхода, анализа и синтеза, методов логического и экономико-математического моделирования.

Поставленные задачи определили логику и структуру диссертационной работы, которая состоит из введения, пяти глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы диссертационной работы, сформулированы цель, задачи, предмет, объект и методы исследования, отражены научная новизна и практическая значимость полученных результатов.

В первой главе «Концептуальные основы конверсии хозяйственных систем» проводится исследование крупных предприятий с позиций системного подхода, выделяются свойства социально-экономических (хозяйственных) систем, типы управления ими. Выявлены существенные свойства конверсии хозяйственных систем, определены отличия этого типа преобразований от других процессов изменения системы, определены особенности проведения конверсии в России, исследуется зарубежный опыт конверсии хозяйственных систем.

Вторая глава «Управление изменениями как основа конверсии хозяйственных систем» посвящена исследованию современных подходов к управлению – эволюционного менеджмента, реинжиниринга бизнес-процессов, организационного развития и организационного проектирования. Определены основные подходы к осуществлению конверсии на базе стратегической реструктуризации, выделены основные процессы стратегической реструктуризации как предварительного этапа управления конверсией хозяйственной системы.

В третьей главе «Методология управления конверсией хозяйственных систем» исследуются принципы, цели и методы реализации стратегии управления конверсией социально-экономических систем.

Четвертая глава «Анализ целесообразности и эффективности конверсии хозяйственных систем» содержит основные подходы к оценке целесообразности осуществления конверсии на базе положений превентивного антикризисного управления и методы оценки эффективности проведения конверсии и управления ей как совокупностью инвестиционных проектов предприятия. Проводится экономико-математическое моделирование оценки эффективности конверсии. Предложены алгоритмы проведения оценки эффективности конверсии и построения системы мониторинга конверсии.

Пятая глава «Конверсия хозяйственных систем как фактор экономического развития региона» посвящена исследованию взаимосвязи процессов управления конверсией крупных предприятий и управления региональным развитием. Предложены подходы к формированию системы управления регионом в современных условиях. Даются методические рекомендации по построению системы регулирования конверсии крупных хозяйственных систем на региональном уровне.

В заключении обобщены результаты исследования, сформулированы основные выводы и рекомендации.

Приложения содержат справочные, нормативные, статистические и методические материалы, позволяющие более точно раскрыть сущность основных результатов диссертационной работы.

2. СОДЕРЖАНИЕ И ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ

Современная российская экономика характеризуется высокой динамичностью. Повышение деловой активности в период 1999-2005 гг. опиралось на опережающий рост инвестиций по сравнению с динамикой производства и потребления. В условиях подъема производства отрасли экономики, с связи с активизацией процессов вовлечения в производство конкурентоспособных мощностей, а также с их модернизацией и реконструкцией, стали предъявлять растущий спрос на отечественное оборудование. Хотя соотношения темпов роста различных отраслей в этот период подвергались довольно существенным колебаниям, в целом они иллюстрируют постепенный поворот от роста на основе природно-сырьевого потенциала к формированию системы инвестиционного развития (рис. 1).

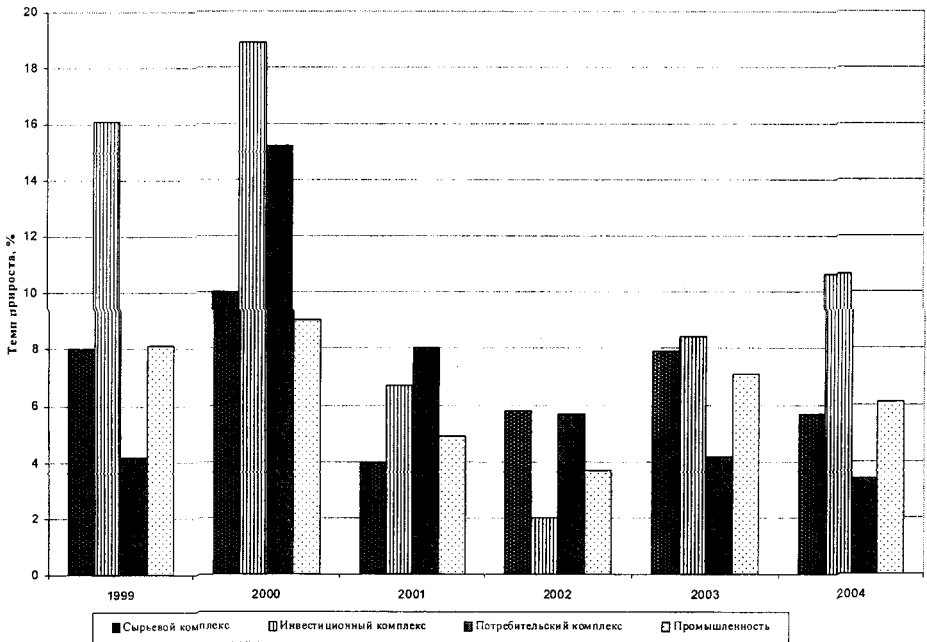


Рис. 1. Темпы прироста производства по комплексам в 1999–2004 гг. (в % к предыдущему году)¹

¹ Составлено на основе: Российская экономика в 2005 г. Тенденции и перспективы. (Выпуск 27) – М.: ИЭПП, 2006. – 646 с.

Динамика производства капитальных товаров обусловлена ускорением темпов роста производства и доходов ориентированного на экспорт, сырьевого сектора экономики. По темпам роста производства в 2005 г. машиностроение лидировало среди отраслей промышленности. Однако, несмотря на высокие темпы роста объемов производства в машиностроении, 40% предприятий отрасли убыточны, и даже у прибыльных предприятий операционная рентабельность не превышает 12-15%². Неконкурентоспособность многих видов машин и оборудования по сравнению с импортными аналогами по критерию «цена/качество», а также общая технологическая отсталость производства существенно ограничивает рынок для отечественного машиностроения и не позволяет в целом промышленности перейти к высокотехнологичному производству.

Основными помехами, препятствующими развитию отечественной промышленности в целом и машиностроения, в частности, являются нехватка квалифицированных кадров, растущее давление со стороны иностранных производителей, а также неспособность менеджеров, ранее уделявших основное внимание снижению издержек и изысканию источников краткосрочного финансирования, изменить методы управления предприятиями, сделать их более гибкими, адекватными динамичным внешним условиям.

Растущее разнообразие внешней среды и внутренней структуры предприятий является одной из основных причин применения к исследованию предприятий принципов системного подхода. Предприятие рассматривается как социально-экономическая система, поскольку является сложным социально-экономическим образованием, обладающим определенной свободой выбора форм деятельности и имеющим единую организационную структуру, элементы которой взаимосвязаны и совместно функционируют для достижения общих целей.

В диссертации в качестве основных свойств социально-экономических систем, отличающих их от других классов систем, рассматриваются *самоорганизация* и способность к *адаптации*. Они характеризуют способность предприятия развиваться в динамичных условиях внешней среды. При этом развитие системы осуществляется через ее качественные и количественные изменения (флуктуации); качественные изменения происходят при достижении параметрами системы под влиянием внутренних и (или) внешних флуктуаций определенных пороговых значений.

Как выявлено в результате проведенного исследования, в своем развитии предприятия сталкиваются с целым рядом проблем системного характера, вызванных их недостаточной способностью адаптироваться к меняющейся внешней среде. Эти проблемы могут быть решены путем преобразования предприятий с целью приведения их структуры и системы управления в соответствие с меняющимися внешними условиями, повышения адаптивности предприятий. Проведенный в диссертации анализ теории и практики преобразований предприятий показал, что российские специалисты часто допускают смешение различных понятий, связанных с изменениями предприятий, та-

² Рубан О. Перевооружить немедленно // Эксперт. – 2005. - № 33. – с. 32-38.

ких как реформирование, трансформация, преобразование, реструктуризация и т.п. По мнению автора, внесение терминологической ясности становится возможным на основе разграничения типов управления и соответствующих им концепций преобразования предприятия. Так, установлено, что при антикризисном и кризисном типах управления осуществляется реформирование предприятия. Если же используется концепция управления изменениями, опирающаяся на эволюционный подход к менеджменту и организационному развитию, правомерно говорить о *конверсии* предприятия, то есть *об адаптивном преобразовании хозяйственной системы, вызванном процессом управления изменениями.*

В диссертации конверсия рассматривается как многофункциональный управленческий феномен, оказывающий влияние на мотивации, цели и методы управленческой деятельности. Социально-ориентированная рыночная экономика создает оптимальные предпосылки для эффективного проведения конверсии хозяйственных систем. В диссертации обосновывается тезис о необходимости соблюдения принципа паритетности социальной и экономической компонент предприятия как системы при осуществлении конверсии хозяйственных систем, при этом основным объектом управляющего воздействия в конверсионных процессах выступает организация предприятия (т.е. его система внутренних связей и взаимоотношений). Конверсия должна осуществляться исходя из стратегических целей развития социально-экономической системы, задействуя адаптивный и конструктивный механизмы преобразований в соответствии с поставленными задачами.

Как показал проведенный в диссертации анализ зарубежного опыта конверсии, успех процессов конверсии зависит от готовности предприятий к смене не только профиля деятельности, но и стиля, культуры, структуры управления. Внешнюю среду для конверсионных предприятий следует создавать при активном участии государства, стимулирующего инновационные формы предпринимательства и формирование территориальных высокотехнологических кластеров.

Изменение условий функционирования хозяйственных систем, растущее разнообразие и динамизм внешней среды привели к изменению парадигмы управления. Развитие теории самоорганизации стало основой для концепции *эволюционного менеджмента*, считающей непрерывное развитие стратегий, систем и структур управления основным условием обеспечения эффективности деятельности предприятия. При этом все внешние изменения и внутренние инновационные процессы рассматриваются как взаимосвязанные элементы общей экономической эволюции.

Эволюционный подход к развитию систем изменяет и принципы эффективного управления. В основе самоорганизации лежит стремление предприятий обеспечить многообразие реакций, адекватное многообразию внешних воздействий, при котором организация сможет проводить осознанную стратегию достижения целей. Таким образом, построение эффективной системы управления предприятием должно опираться на принципы эволюционных изменений, самоорганизации и развития.

В российской практике хозяйственной деятельности за последнее время широко использовалось понятие «реформирование предприятий», при этом

многие исследователи и практики предлагают различные собственные трактовки термина «реформирование». В результате часто происходит смешение различных понятий и используется несколько односторонняя трактовка «реформирования». Автор предлагает следующие уточнения, необходимые для понимания сущности исследуемых феноменов.

Реформа (от лат. *reformo* – преобразываю) – преобразование, изменение, переустройство какой-либо стороны общественной жизни, общественных порядков, институтов, учреждений. Реформирование предприятий можно трактовать как инновационное преобразование, изменение или переустройство, способствующее прогрессивному развитию экономической системы. В процессе реформирования создаются внутренние и отчасти внешние условия для стабильного функционирования и развития предприятия в гармоничном взаимодействии с социально-экономической, технологической и природной средой. Достаточно часто термин «реформирование» отождествляется с термином «трансформация».

Так, у Г.А. Сазоновой³ трансформация рассматривается как процесс комплексного коренного преобразования организационно-структурной, финансово-экономической, производственно-технической, информационной, управленческой структур, отношений собственности хозяйственных субъектов в целях обеспечения жизнестойкости и развития предприятия. Данный подход скорее соответствует понятию реформирование.

У Г.Б. Клейнера⁴ под трансформацией понимается не только процесс постепенной адаптации к внешним условиям, но и сознательное целенаправленное изменение основ функционирования одного, группы или всех предприятий, осуществляемое в течение относительно короткого периода времени. Поскольку Г.Б. Клейнер ограничивает процесс трансформации краткосрочным периодом, данное определение в большей степени соответствует сущности феномена трансформации.

Трансформация (от лат. *transformo* – преобразую) – процесс, предполагающий достаточно быстрое достижение конечной цели, скачкообразное качественное изменение системы⁵. Именно поэтому, применительно к хозяйственным системам более корректно, на наш взгляд, употреблять термин «реформирование», т.е. постепенное целенаправленное преобразование системы.

Реформирование предприятий как достаточно длительный процесс требует высокой степени стабильности внешних условий хозяйствования. Однако современная экономика требует от предприятия способности учитывать динамику окружающей экономической среды.

Сегодня очевидно, что предприятия для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Более того, потребность в изменениях стала

³ Сазонова Г.А. Теория и практика структурных трансформаций экономических систем. – СПб.: МФИН, 2002. – 347 с.

⁴ Клейнер Г.Б. Предприятия 10 лет спустя // Вопросы экономики, 2001. - №4

⁵ Большой энциклопедический словарь. Издание 2-е. М.: Научное издательство «Большая Российская Энциклопедия», СПб.: Изд-во «Норинт», 2000. – 1456 с.

возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл предприятия уже не рассматривается как исключительное явление. В практике и научных исследованиях все больше внимания уделяется анализу методов и организационным возможностям управления изменениями

Концепция управления изменениями охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия. Управление изменениями занимается специфическими вопросами управления предприятием, включая организационные, кадровые, коммуникационные и информационные аспекты.

Основные современные концепции управления предприятием, при всем их разнообразии, на взгляд автора, можно свести к следующим базовым направлениям (таблица 1).

Таблица 1

Современные концепции управления предприятием

№ п/п	Концепция управления	Сущность концепции	Стратегия предприятия
1.	Антикризисное управление	Управление направлено на раннюю диагностику локальных кризисов с целью предотвращения общесистемных кризисов в деятельности предприятия	Стабилизация, консолидация ресурсов, в некоторой степени стратегия роста
2.	Кризисное управление	Управление направлено на скорейший вывод предприятия из кризисной ситуации и преодоление кризисных явлений в его финансовой, экономической и производственных сферах	Выживание, консолидация, стабилизация
3.	Управление изменениями	Управление направлено на обеспечение динамического организационного и производственного соответствия предприятия изменчивым условиям внешней среды	Рост и развитие предприятия

Реформирование предприятий соответствует антикризисному и кризисному типу управления предприятием. Для перехода к управлению в соответствии с концепцией управления изменениями адекватный специфике этого типа управления подход к преобразованию хозяйственных систем. *Непрерывный процесс преобразования хозяйственной системы, индуцированный процессом управления изменениями, в дальнейшем мы будем называть «конверсией хозяйственной системы».*

Термин «конверсия» (от лат. *conversio* - превращение, изменение) употребляется в нескольких научных направлениях – в биологии, экономике, социологии, психологии, информатике. Конверсия представляет собой существенное преобразование, изменение условий и организации, например, замену одних объектов производства другими или одних ценных бумаг на другие.

Кроме того, устоявшимся стало словосочетание «конверсия военно-промышленного комплекса» (ВПК). Под конверсией ВПК, согласно закону, понимается регулируемый государством процесс организационных, правовых, технологических, научно-технических и социально-экономических преобразований оборонной промышленности в целях частичной или полной переориентации на выпуск продукции гражданского назначения ранее задействованных в оборонном производстве производственных мощностей, научно-технического потенциала и трудовых ресурсов организаций оборонной промышленности⁶.

Следует отметить, что, как правило, применительно к конверсии военного производства данный вид деятельности называют одним словом «конверсия», что привело к искажению смыслового содержания этого понятия в массовом сознании. Более того, неэффективное осуществление конверсии военно-промышленного комплекса привело к негативному отношению к конверсии как таковой со стороны экономистов и менеджеров-практиков. По мнению ряда специалистов⁷, основной причиной негативного отношения к конверсии является несогласованность экономической и социальной составляющей проводимой экономической политики в области конверсии. Поскольку для большинства предприятий ВПК первоочередной задачей является преодоление общего кризиса, все первоочередные усилия направлены на финансовую стабилизацию, что не позволяет провести анализ иных вариантов управления, при которых сочетаются оперативные задачи и стратегические приоритеты.

Анализ позволяет сделать гипотетическое предположение и о неизбежности цикличности процесса развития и колебаний уровня качества управления конверсией. Для более точных выводов целесообразно интегрировать положения теории Хэннона и Фримана с теорией циклов К. Маркса, Н.Д. Кондратьева, положениями трудов Й. Шумпетера, Г. Менша, Ю.В. Яковца, И.А. Баева и т.д. Длинные (40-60 лет), средние (в среднем 10 лет) и короткие циклы К. Маркса и Н.Д. Кондратьева, четыре научно-технических цикла, подциклы и элементы Ю.В. Яковца могут быть соотнесены с предлагаемыми циклами процесса организационных изменений, которые могут быть успешными при условии гибкости социально-экономической системы.

Исходя из понимания управления конверсией как процесса коррекции экономической и социальной деятельности субъекта с целью устойчивости и развития в условиях изменяющейся внешней среды, в первую очередь необходимо учитывать принципы гибкого реагирования и адаптации для предотвращения эффектов не полной управляемости или неуправляемости. Необходимо

⁶ Федеральный закон «О конверсии оборонной промышленности»

⁷ Волков В.А. Управление конверсионным процессом в условиях переходного периода (социально-экономический аспект). Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата соц. наук. - Новочеркасск, 1999 г.

четко разграничить **регулярный (антикризисный)** менеджмент как совокупность управленческих технологий для решения оперативных задач и управление, адекватные целям и задачам управления изменениями хозяйственной системы, то есть **управление конверсией**.

Тем не менее, следует помнить о том, что кризисы имманентно присущи рыночной экономике – они неизбежны, регулярны, являются неременной стадией развития любой макро- и микросистемы. В основе возникновения кризисов лежит циклический характер движения экономических процессов⁸.

Кризисы присущи всем уровням экономических систем. Цикличность на микроэкономическом уровне принимает форму жизненного цикла. Существует объективная закономерность в эволюции микроэкономической системы, последовательном чередовании этапов ее становления и развития. Поэтому эволюционный менеджмент, по мнению автора, должен использовать инструментарий антикризисного менеджмента для выявления ранних проявлений кризисов и принятия превентивных мер, направленных на локализацию и преодоление кризиса в рамках процесса управления конверсией. Тяжелое положение многих российских предприятий, вовлеченных в процессы конверсии, обуславливает наше внимание к антикризисному (а в некоторых случаях – к кризисному) управлению, их роли и месту в процессах реформирования предприятий, их соотношению с управлением изменениями.

Анализируя опыт реорганизации российских и зарубежных предприятий, мы пришли к выводу об отсутствии единообразия в определении антикризисного управления, что не позволяет выявить его отличия от управления в обычном режиме. Анализ показывает, что предметная область антикризисного управления как типа управления представляет собой конгломерат отношений и связей систем управления разных уровней, взаимодействие которых не может быть обеспечено функционально из одного центра. Антикризисные управленческие воздействия формируются по инициативе множества субъектов, распределены среди его носителей и нуждаются в консолидации, а время принятия решения подвержено вероятности выявления финансовой несостоятельности хозяйствующего субъекта. Термин «*антикризисное управление*» в российской экономической науке еще не устоялся. Причиной терминологических разночтений является отсутствие прочных научных традиций и практического опыта в *антикризисном менеджменте*. Следует отметить, что все подходы к управлению кризисными ситуациями следует разделить на две группы. Теории, воспринимающие кризис как разрушительный фактор, предлагают принимать меры к немедленному преодолению кризисной ситуации и локализации последствий методами *антикризисного управления*, чтобы сохранить прежде всего материальную основу для продолжения хозяйственно-экономической деятельности при остром дефиците оборотных средств.

Теории, учитывающие позитивные аспекты кризисных ситуаций, такие как появление стимулов к развитию компании, ориентированы на реструктуризацию хозяйственной системы с целью адаптации ее к новым хозяйственным

⁸ Погодина В.В. Методологические аспекты антикризисного управления. // Экономика и управление. – 2004. – № 1 (16). – с. 131-137.

условиям. Кроме того, следует различать управление предприятием в условиях потенциально возможного и наступившего кризиса. В первом случае должна быть создана система *превентивного управления*, позволяющая своевременно обнаруживать сигналы о формировании внутренних и внешних факторов и процессов, способных вызвать кризис, предвидеть его наступление.

Диагностика является функцией и специфической стадией антикризисного управления. Целью диагностики в антикризисном управлении является своевременное распознавание признаков и природы кризиса, а также локализация нежелательных его воздействий.

Выявление и исследование специфических свойств экономической диагностики, проявляемых в антикризисном управлении, позволяет сформулировать следующие выводы:

- объективное развитие социально-экономической системы означает появление новых качеств у объекта управления;
- процесс развития приводит к изменению и самого субъекта управления;
- непрерывный процесс банкротства, распада и одновременного возникновения новых предприятий и фирм свидетельствует о границах экспертного знания, как самого менеджера, так и применяемых экспертных оценок в диагностировании кризиса, его предупреждении и методологии выхода из него;
- высокая энтропия рыночной макросреды предприятий существенно снижает управляемость, уменьшает степень информационного контроля за изменением состояний ситуации и вероятность прогнозирования; постоянная угроза кризисных состояний обуславливает выделение и усиление прогностических, антикризисных, предупредительных функций диагностики в отношении стабилизации экономического развития предприятий.

Как обосновано в диссертационном исследовании, логике конверсионных процессов в наибольшей степени соответствует стратегическое превентивное управление (рис. 2), что обусловлено целенаправленностью процесса управления изменениями, возможностью изменения миссии и целей хозяйственной системы в результате конверсионных мероприятий.

Стратегические мероприятия, совокупность которых образует превентивный антикризисный менеджмент, состоят в разработке общих целей, долгосрочных задач менеджмента: анализ и оценка положения предприятия, изучение производственного потенциала, разработка инновационной стратегии, общей концепции финансового оздоровления предприятия.

Тактические (оперативные) мероприятия по выходу из экономического кризиса могут быть следующими: сокращение расходов, закрытие подразделений, сокращение персонала, уменьшение объемов производства и сбыта, активные маркетинговые исследования, повышение цен на продукцию, выявление и использование внутренних резервов, модернизация, привлечение специалистов, получение кредитов, укрепление дисциплины и т. д.



Рис. 2. Алгоритм стратегического антикризисного управления

В диссертации в качестве методов, в наибольшей степени отвечающих целям управления конверсией, выделены следующие методы превентивного управления: управление путем ранжирования стратегических задач; управление в условиях стратегических неожиданностей; управление по слабым сигналам.

В диссертации проанализированы активно развивающиеся в настоящее время две противоположные концепции осуществления изменений на предприятии. Концепция *реинжиниринга бизнеса* позволяет осуществлять быстрые преобразования на предприятии путем выделения и переосмысления ключевых процессов, и последующей реорганизации предприятия на этой основе. Изменения осуществляются быстро, с активным использованием информационных технологий и привлечением внешних консультантов.

В противоположность реинжинирингу, концепция *организационного развития* позволяет осуществлять постепенные, эволюционные изменения хозяйственной системы. Организационное развитие подразумевает планирование, инициирование и осуществление процессов изменения систем с привлечением широкого круга участников. В первую очередь должны меняться взгляды, ценностные представления и модели поведения членов социально-экономической системы, а затем и сама система. Вследствие этого, организационное развитие представляет собой долгосрочный, тщательный, всеобъемлющий процесс изменения и развития организации и работающих в ней людей. Процесс основывается на обучении всех сотрудников путем прямого взаимодействия и передачи практического опыта. Цель изменений заключается в одновременном повышении производительности организации и качества труда. Изменения осуществляются членами организации, что требует соответствующих изменений и в корпоративной культуре предприятия.

Как показывает мировой опыт хозяйствования, между двумя крайними формами изменений – хозяйственным реинжинирингом и организационным развитием – лежит ряд промежуточных вариантов, которые отличаются степенью участия членов организации и свободы действия высшего менеджмента в осуществлении перемен. В зависимости от этого, делается акцент на экономической или социальной эффективности, а вид кризиса определяет срочность перемен и степень их радикальности.

В качестве общих принципов проектирования новых и совершенствования существующих систем управления (*организационного проектирования*), обеспечивающих эффективную организацию автор выделяет следующие: приоритет управленческих функций по отношению к организационной структуре; уникальность оптимальной организационной структуры и эффективной системы управления для каждого предприятия и невозможность разработки универсальной типовой структуры; необходимость учета перспектив роста предприятия при формировании организационной структуры; использование, наряду с административным, итеративного подхода к проектированию; альтернативность; гибкость и эластичность проектируемой структуры; максимальное совмещение должностей руководящих лиц по вертикали; выявление необходимости конкретных специалистов; учет норм управляемости на различных уровнях иерархии; стоимостной подход к организационному проектированию; настрой-

ка организационной структуры на саморегулирование; целесообразность использования, наряду с формальными, неформализованных интуитивных подходов.

Организационное проектирование, основанное на выделенных принципах, позволяет осуществлять преобразование хозяйственной системы наиболее эффективно, успешно преодолевая сопротивление системы изменениям. В качестве одного из основных инструментов проведения конверсии хозяйственной системы автор рассматривает реструктуризацию

Несмотря на достаточно длительную теоретическую дискуссию и опыт практических мероприятий, в настоящее время терминология в области управления изменениями в отечественной науке еще не сформировалась. В некоторых случаях реструктуризация отождествляется с реформированием⁹. В других, реструктуризация рассматривается как основное (возможно - единственное) средство трансформации предприятия. Другие авторы, в частности, В.Н. Тренев, В.А. Ириков, С.В. Ильдеменов, ставят рядом оба понятия «реформирование» и «реструктуризация». По мнению этих авторов, реформирование относится к стратегии и реорганизации предприятия, а реструктуризация - главным образом к изменению структуры предприятия и создаваемой им продукции¹⁰. Однако, на наш взгляд, реструктуризация - это далеко не единственное средство реформирования предприятия, а приведенная градация действий, соответствующих названным понятиям, не совсем корректна.

Целью реструктуризации является такое изменение фирмы, которое позволит значительно повысить ее способность к адаптации при изменениях внешней среды. Поэтому *реструктуризация определяется в диссертации как совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствии с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития*. Исходя из этого, в диссертации обоснована двуединая концепция реструктуризации. *Оперативная реструктуризация* нацелена в первую очередь на улучшение в краткие сроки результатов деятельности предприятия и его ликвидности; она осуществляется в ходе антикризисного управления. Стратегическая реструктуризация позволяет осуществить глубокие, обусловленные рынком внутренние преобразования; она соответствует задачам управления изменениями и является методом осуществления конверсии хозяйственных систем.

Как отмечалось выше, специфическими свойствами социально-экономических систем выступают самоорганизация и адаптация. Адаптивность системы означает ее способность приспосабливаться к изменениям внутренних и внешних условий. К основным принципам функционирования адаптивных систем относятся: принцип необходимого разнообразия (чем больше проявляется разнообразие системы в процессе ее функционирования, тем в большей степени должны происходить изменение ее параметров и структуры); принцип

⁹ Удовиченко А.С. Зачем нужно реформирование предприятия? // Экономика и производство. - 1999. - № 5-6. - www.mte.ru

¹⁰ Тренев В.Н., Ириков В.А., Ильдеменов С.В., Леонтьев С.В., Балашов В.Г. Реформирование и реструктуризация предприятия. Методика и опыт. — М.: Издательство ПРИОР, 1998. — 320 с.

дуального управления (структура управляющих воздействий должна изменяться в соответствии с изменениями параметров системы объекта управления); принцип обратной связи (при помощи обратной связи происходит измерение характеристик управляемого объекта, и вырабатываются реакции, выражающиеся в управляющих воздействиях).

Феномен самоорганизации, рассмотренный в диссертации в аспекте поведения экономических систем, представляет собой разработку и реализацию стратегии конверсии, побуждаемой целями и мотивами, направленной на упорядоченность деятельности и основанной на постоянном информационном взаимодействии с окружающей средой.

Проведенное автором исследование и выделение основных принципов управления конверсией позволило определить научные подходы, лежащие в основе управления конверсией (системный подход, общеэкономический подход, ситуационный подход). Соответственно, принципы, соответствующие этим подходам, представляют собой:

принципы на основе системного подхода – системность, комплексность, необходимое разнообразие, обратная связь процессов управления, учет свойств адаптивности и самоорганизации конверсируемой системы;

принципы на основе общеэкономического подхода – экономическая эффективность конверсии, обеспечение конкурентоспособности конверсируемой системы, соответствие требованиям рынка;

принципы на основе ситуационного подхода – учет специфики ситуации и своевременное реагирование на изменения ситуации.

Такое многообразие принципов, учитываемых при управлении конверсией, обусловлено сложностью социально-экономической системы, и как следствие, ее высокой сопротивляемостью к изменениям. Классификация принципов управления конверсией хозяйственных систем представлена на рис. 3.

Выявленные принципы управления конверсией необходимо использовать при формировании *стратегии управления изменениями*.

В управлении изменениями в большей степени, чем в других подсистемах стратегического менеджмента, должны присутствовать элементы творчества, сенситивности и интуиции. Организационные изменения состоят из трех основных компонентов: контекста, содержания и процесса. *Контекст изменений* можно разделить на внешний и внутренний. К первому относят политическую, экономическую, социальную, технологическую и конкурентную области, в которых функционирует организация; ко второму - структуру, культуру, возможности и потенциал организации, а также ее внутреннюю политическую модель, то есть систему распределения власти и влияния.



Рис. 3. Классификация принципов управления конверсией хозяйственных систем

Содержание изменений в рамках стратегического менеджмента - это, прежде всего, регулярная оценка и выбор рынков, на которых организация соперничает с конкурентами, выбор продукции, обоснование перспектив, прогнозы, определение целей и их характеристики. *Процесс изменений* - это сведения о том, как они реализуются, и что при этом происходит.

Для того чтобы изменения были успешными, менеджеры должны представить их в виде постоянно текущего потока. В диссертации определена последовательность действий по осуществлению изменений, включающая

анализ конкурентной позиции, определение типа требуемых изменений, определение желаемого будущего состояния, анализ контекста изменений, идентификацию критических параметров изменений, выбор и ранжирование проектных факторов изменений, рычаги и механизмы, позволяющие осуществить переход, управление переходным периодом, постоянную оценку и контроль результатов изменений.

Конверсия хозяйственных систем, основываясь на принципах и стратегиях управления изменениями, требует разработки механизма реализации разработанных стратегий, учитывающего современные тенденции развития теории менеджмента и практический опыт конверсии предприятий. Для того, чтобы определить, какими методами следует реализовывать выбранную стратегию управления конверсией хозяйственной системы, необходимо выявить взаимосвязь управления конверсией с другими научными дисциплинами и обозначить место управления конверсией в системе наук об управлении. В качестве таких «методологических рамок» в диссертации выделены стратегический менеджмент, управление изменениями, управление проектами и управление персоналом.

На первом этапе конверсии хозяйственной системы происходит уточнение миссии, и формируется видение, производится разработка и оптимизация стратегии. Реализация данного этапа требует использования инструментария *стратегического менеджмента*. Этап формирования программы изменений и этап внедрения базируются на методах *управления изменениями*, при этом основным инструментом является программно-целевой метод управления. На этапе внедрения изменений особое значение приобретают методы *управления проектами и управления персоналом*.

Таким образом, управление конверсией требует стратегического видения, четкого целеполагания, разработки адаптивной программы конверсии и ее реализации с использованием методов проектного менеджмента. При этом следует учитывать влияние эффекта сопротивления изменениям на достижение результатов конверсии и соответственно использовать методы преодоления сопротивления.

Одна из основных проблем осуществления конверсионных преобразований связана с оценкой их эффективности. В диссертации была осуществлена классификация подходов к оценке эффективности конверсии и предложена адекватная модель оценки эффективности результатов конверсии, отвечающая требованиям системного подхода

Поскольку конверсия представляет собой целенаправленное изменение хозяйственной системы, в целом все *методы оценки эффективности конверсии* хозяйственных систем можно разделить на две группы: методы стоимостной оценки и методы оценки стратегической эффективности конверсии.

По мнению автора, целесообразным представляется подход, основанный на рассмотрении краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных показателей эффективности.

В целом можно сделать вывод, что сложно выбрать единый показатель эффективности деятельности предприятия, пригодный для всех ситуаций. Каж-

дый из показателей имеет свои достоинства и недостатки. Поэтому наиболее предпочтительным является использование набора количественных и качественных показателей в контексте времени, что позволяет оценить эффективность процесса конверсии. При этом основное внимание должно уделяться анализу изменений соответствующих показателей (их динамике) во времени. Таким образом, необходимо рассмотреть методы стратегической, инвестиционной и оперативной оценки эффективности конверсии.

Проведение стоимостной оценки эффективности проводимых изменений может с помощью осуществляться двух групп методов. К первой группе относятся методы, ориентированные на минимизацию затрат предприятия на проведение конверсии и достижение поставленных стратегических целей. Вторую группу составляют методы, ориентированные на максимизацию стоимости имущества предприятия.

Для оценки эффективности конверсии хозяйственной системы и выбора целесообразной стратегии ее проведения, как правило, необходимо разработать некоторую экономическую модель, в которой учитываются следующие параметры: потоки продукции, ресурсов и денежных средств; показатели финансового состояния предприятия; результаты сопоставления планируемых интегральных результатов и одновременных затрат с учетом их приведения к одному периоду; влияние инфляции, задержек платежей и других факторов на ценность денежных средств; неопределенности и риски, связанные с мероприятиями по реструктуризации предприятия.

Экономическая модель должна учитывать эффективность конверсии для различных ее участников – собственников предприятия, менеджеров, кредиторов, региона и т.д. Таким образом, ей необходим учет: коммерческой (финансовой) эффективности; бюджетной эффективности; народнохозяйственной экономической эффективности.

Наиболее распространенной и точной техникой оценки эффективности является метод дисконтирования денежных потоков. Пусть имеется несколько конкурирующих проектов конверсии предприятия. Каждый проект имеет несколько вариантов реализации с различными объектами вложения ресурсов. (В один вариант включаются взаимозависимые объекты). Каждый вариант характеризуется некоторым графиком ежегодного потребления ресурсов (с учетом потребности всех включенных в него объектов) и ожидаемым экономическим эффектом от его реализации.

Кроме того, заданы ограничения сверху на суммарные годовые вложения ресурсов на все конкурирующие проекты.

Задача состоит в нахождении такого набора вариантов проектов с учетом указанных ограничений, который обеспечивает при его реализации максимальный суммарный экономический эффект (максимальное значение чистой дисконтированной стоимости денежных потоков проекта конверсии).

Метод дисконтированных денежных потоков отражает наибольшее количество факторов, влияющих на стоимость капитала. Это обусловлено высокой степенью корреляции денежного потока с показателями рыночной стоимости компании и экономическим смыслом показателя денежного потока, учиты-

вающего все решения относительно операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия.

В общем виде набор возможных альтернатив можно представить в виде матрицы, показанной на рис. 4.

Альтернативы	X_1	X_2	X_3	...	X_n		
	Y_{11}	Y_{12}	Y_{13}	...	Y_{1n}	E_1	P_1
Результаты	Y_{21}	Y_{22}	Y_{23}	...	Y_{2n}	E_2	P_2

	Y_{m1}	Y_{m2}	Y_{m3}	...	Y_{mn}	E_m	P_m

Вероятность наступления
j-го состояния внешней среды

Состояния
окружающей
среды

Рис. 4. Матрица возможных альтернатив по выбору проекта конверсии

Если в качестве критерия эффективности мы принимаем наибольшее возможное значение чистой дисконтированной стоимости денежных потоков проекта конверсии с учетом имеющихся ограничений, то математическая постановка задачи может быть сформулирована следующим образом.

Необходимо найти проект конверсии такой, чтобы он обеспечивал максимум выражения

$$y = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^{n_i} y_{ij} x_{ij} P_j \quad (1)$$

где m — количество проектов; n_i — количество вариантов в i -м проекте; y_{ij} — экономический эффект от реализации i -го варианта проекта по j -му сценарию развития окружающей среды, P_j — вероятность реализации j -го сценария.

x_{ij} может принимать только два значения: либо 0, либо 1, причем

$$\sum_{j=1}^{n_i} x_{ij} = 1 \quad \text{для } \forall i$$

при выполнении следующих ограничений:

$$\sum_{i=1}^M \sum_{j=1}^{N_i} a_{ijkl} \leq A_{kl} \quad \text{для } \forall k \quad \text{для } \forall l \quad (2)$$

где k — номер ресурса; l — год вложения.

Таким образом, на основе исследования методов оценки эффективности конверсии, автор делает вывод о необходимости комплексного подхода к оценке ее эффективности. На подготовительном этапе необходимо выполнить оценку эффективности альтернативных вариантов реализации стратегии конверсии и осуществить оптимизацию вариантов в два этапа. На первом этапе выявляются варианты, которые с учетом всех имеющихся ограничений в наибольшей степени обеспечивают реализацию целей конверсии. На втором этапе из отобранных альтернатив выбирается оптимальный вариант проведения изменений по критерию минимума затрат при равных конечных результатах. Помимо оценки инвестиционной и рыночной стоимости с целью выбора принципиальной стратегии конверсии, другим важным моментом стоимостного подхода является расчет стоимостного разрыва или синергетического эффекта от структурной реорганизации бизнеса, который реализуется в рамках концепции стоимостного управления хозяйственной системой (VBM).

На этапе реализации стратегии конверсии необходимо сформировать *систему мониторинга*, включающую мониторинг достижения целей (стратегический мониторинг) и мониторинг развития ситуации (оперативный мониторинг). Эта система строится на следующих принципах: На этапе реализации стратегии конверсии необходимо сформировать систему мониторинга, включающую мониторинг достижения целей (стратегический мониторинг) и мониторинг развития ситуации (оперативный мониторинг).

В диссертации сформулированы следующие основные принципы построения системы мониторинга:

1. Селективно-приоритетный подход, позволяющий сосредоточить внимание на наиболее значимых направлениях инвестиционной деятельности предприятия.

2. Принцип соответствия сложности системы мониторинга сложности контролируемой системы.

3. Принцип адекватности информации: информация должна быть достоверной, полной и своевременной.

4. Принцип обратной связи, предполагающий совершенствование системы мониторинга в соответствии с полученными результатами.

5. Принцип адаптивности системы мониторинга к динамике внешней и внутренней среды проекта.

В диссертации разработана процедура построения системы мониторинга управления конверсией, включающая следующие этапы.

I этап. Выбор для наблюдения наиболее важных направлений конверсии – опирается на цели конверсии, в соответствии с которыми определяются приоритетные направления этой деятельности.

II этап. Построение системы информативных отчетных показателей по каждому направлению реализации процесса конверсии на основе системы управленческого учета. К важнейшим информативным показателям относятся:

- объем финансовых ресурсов по проекту конверсии;
- структура капитала;

-структура заемных источников: кредиты, облигации, лизинг и селенг, прочие заемные средства;

-объем освоенных финансовых средств;

-объем выполненных работ по проекту конверсии;

-чистая прибыль проекта после налогообложения;

-чистая прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия для реинвестирования;

-балансовая стоимость активов проекта

-балансовая стоимость основных средств и внеоборотных активов;

-стоимость и структура оборотных средств;

-рыночная стоимость активов.

III этап. Разработка системы обобщающих оценочных (аналитических) показателей по каждому направлению реализации проекта конверсии, исходя из целей мониторинга. Основные разделы анализа:

-формирование ресурсов для реализации проекта конверсии (программы);

-освоение направляемых на реализацию проекта конверсии финансовых средств;

-выполнение плана работ по организационному проектированию хозяйственной системы;

-текущая эффективность реализации проекта;

-изменение стоимости имущества предприятия в результате реализации проекта конверсии.

В рамках отдельных разделов могут быть выделены функциональные подразделы, например, в разделе «формирование финансовых ресурсов»: степень выполнения задания по привлечению финансовых средств; структура привлекаемых финансовых средств; уровень финансового рычага и т.п.

IV этап. Установление периодичности формирования отчетной базы данных (информативных и оценочных показателей).

V этап. Анализ основных причин, вызвавших отклонение фактических показателей от расчетных, например:

-выявление показателей, по которым имеются критические отклонения (критический уровень отклонений каждого показателя определяется в ходе анализа чувствительности проекта);

-по каждому критическому отклонению выявляются их причины и степень влияния каждой причины на результат (на основе многофакторных корреляционных моделей).

VI этап. Выявление резервов и возможностей нормализации хода реализации изменений.

VII этап. Обоснование предложений по изменению календарного плана и бюджета реализации отдельных направлений конверсии. В критических случаях – обоснование предложения об изменении стратегии конверсии. Рекомендуемая модель оценки эффективности конверсии представлена на рис.5.



Рис. 5. Модель оценки эффективности конверсии

При осуществлении конверсии крупной хозяйственной системы необходимо учитывать ее влияние на региональную, а во многих случаях – и на национальную и мировую экономику. Таким образом, принципиально важно достичь согласования интересов развития хозяйственной системы – крупного предприятия – и региона в процессе их совместного развития. Для достижения этой цели необходимо определить, как осуществляется управление социально-экономическим развитием региона.

По мнению, особенность российской экономики заключается в разнообразии экономической, социальной и демографической ситуации в отдельных регионах. Регионы различаются как размерами экономического потенциала, так и способностью к самостоятельному развитию. Вследствие этого использовать какие-то универсальные модели управления, в том числе заимствованные из зарубежного опыта, оказывается затруднительно.

Методологически построение системы управления опирается на общие теоретические принципы, на базе которых разрабатываемая модель должна отвечать следующим требованиям: соответствовать характеру и уровню развития общественного производства, как в стране, так и в регионах; отражать и наиболее полно реализовывать цели развития управляемой экономической системы; интегрировать различные экономические интересы всех участников хозяйственного процесса в экономическое поведение; выражать все стоимостные категории производства в денежных формах как конечных экономических формах воспроизводственного процесса; оптимизировать комбинацию факторов регионального производства и обеспечивать эффективность их использования во всех фазах общественного воспроизводства; обеспечивать высокую мотивацию работников и их ориентирование на высокоэффективный труд (рис. 6).

Деятельность, связанная с конверсией крупных предприятий, основана на учете разнообразных внутренних факторов деятельности предприятия и факторов внешней среды. Вместе с тем далеко не всегда принимается во внимание *региональный фактор* преобразования финансово-хозяйственной деятельности предприятия, под которым в диссертации понимается совокупность взаимоотношений владельцев (менеджеров) конвертируемого предприятия и региональных органов власти по поводу участия предприятия в экономике региона, прежде всего, путем налоговых и неналоговых платежей в бюджет, насыщения товарных рынков и обеспечения занятости населения.

Конверсионные процессы в хозяйственных системах требуют значительных начальных инвестиций, что обуславливает заинтересованность руководства предприятий, как в прямых субсидиях, так и в смягчении долгового, налогового и иного бремени. Рассматривая опыт реформирования крупных предприятий, следует отметить, что во многих случаях отсутствие поддержки со стороны региональной администрации негативно сказывалось на результатах проводимых преобразований.

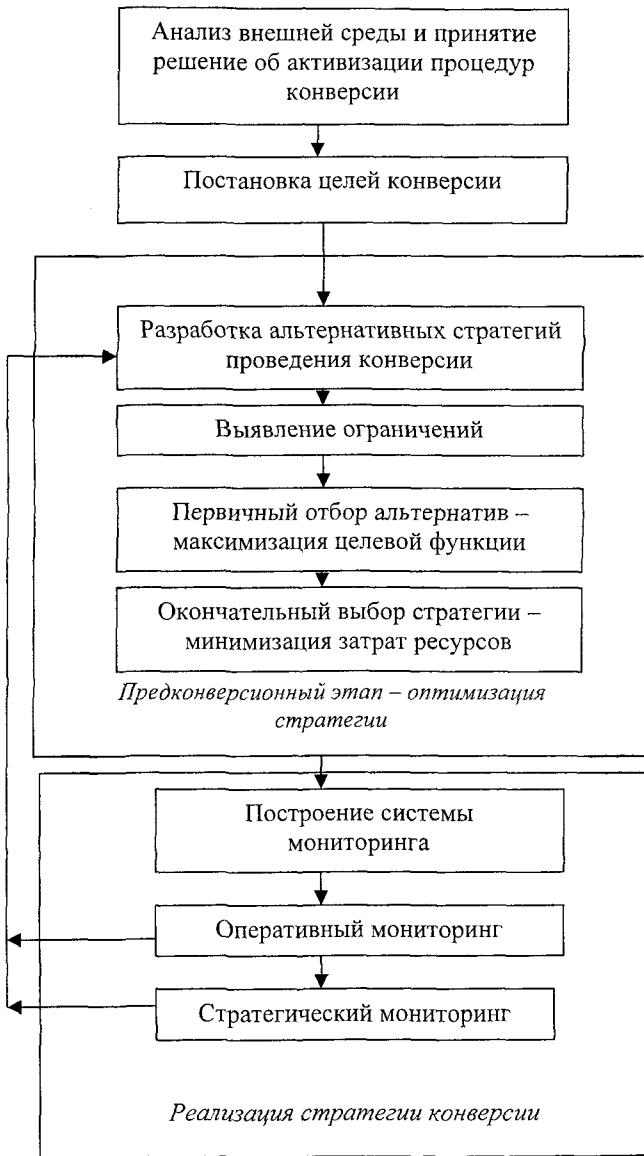


Рис. 6. Модель управления конверсией

В диссертации обоснована зависимость успеха конверсии хозяйственной системы от соответствия задач, решаемых в ходе конверсии на крупном предприятии, интересам региональных органов власти.

Деятельность, связанная с конверсией крупных предприятий, основана на учете разнообразных внутренних факторов деятельности предприятия и факторов внешней среды. Вместе с тем далеко не всегда принимается во внимание *региональный фактор* преобразования финансово-хозяйственной деятельности предприятия, под которым в диссертации понимается совокупность взаимоотношений владельцев (менеджеров) конвертируемого предприятия и региональных органов власти по поводу участия предприятия в экономике региона, прежде всего, путем налоговых и неналоговых платежей в бюджет, насыщения товарных рынков и обеспечения занятости населения.

Конверсионные процессы в хозяйственных системах требуют значительных начальных инвестиций, что обуславливает заинтересованность руководства предприятий, как в прямых субсидиях, так и в смягчении долгового, налогового и иного бремени. Рассматривая опыт реформирования крупных предприятий, следует отметить, что во многих случаях отсутствие поддержки со стороны региональной администрации негативно сказывалось на результатах проводимых преобразований.

Поддержка конвертируемых предприятий должна основываться на разработке антикризисной или санационной программы региональной экономики, базисными элементами которой являются регламентация взаимоотношений участников и жесткий отбор хозяйствующих субъектов на основе оценки их санационной привлекательности.

Санационная привлекательность предприятия оценивается на основе разработанной методики оценки санационной привлекательности, утвержденной уполномоченным органом. В ходе этой оценки предусматривается проведение следующих взаимосвязанных процедур: уточнение приоритетов развития региональной экономики; анализ базовой информации в бизнес-планах финансового оздоровления; выделение критериев санационной привлекательности по основным разделам плана финансового оздоровления; оценка предельных значений критериев санационной привлекательности; определение максимального и минимального рейтингов каждого критерия санационной привлекательности, а также условий снижения критерия; расчет интегральной балльной оценки санационной привлекательности предприятия; формирование групп предприятий в зависимости от результатов интегральной оценки (рис. 7).

Сущность метода заключается в классификации предприятий по уровню риска, т.е. любое анализируемое предприятие может быть отнесено к определенному классу в зависимости от набранного количества баллов, исходя из фактических значений показателей-индикаторов. В зависимости от значения интегральной балльной оценки предприятие может быть отнесено к одной из следующих групп: приоритетный реципиент; реципиент первой очереди; реципиент второй очереди; нереципиент.

Поддержка конвертируемых предприятий со стороны региональных органов управления должна быть направлена на формирование в регионах эффективных промышленных кластеров, обеспечивающих конкурентоспособность региона.



Рис. 7. Принципиальная схема отбора предприятий для региональной поддержки процесса конверсии

В диссертации проведено исследование конверсионных процессов на ряде предприятий Санкт-Петербурга за 1998-2005 гг. Логика исследования представлена на рис. 8.

На первом этапе исследовалось **исходное состояние предприятия на начало конверсии**. Исследование осуществлялось по следующим основным направлениям:

- направления деятельности предприятия и их особенности;
- финансово-экономическое состояние предприятия;
- состояние социальной сферы;
- состояние производственных мощностей и др.

Второй этап – идентификация причин и предпосылок конверсии – предполагает исследование по следующим направлениям: организационные и управленческие предпосылки; производственные; финансово-экономические; социальные; влияние на предприятие кризиса системы государственного управления.

Для целей исследования анализировались документы, воплощающие в себе методологию и методику конверсии.

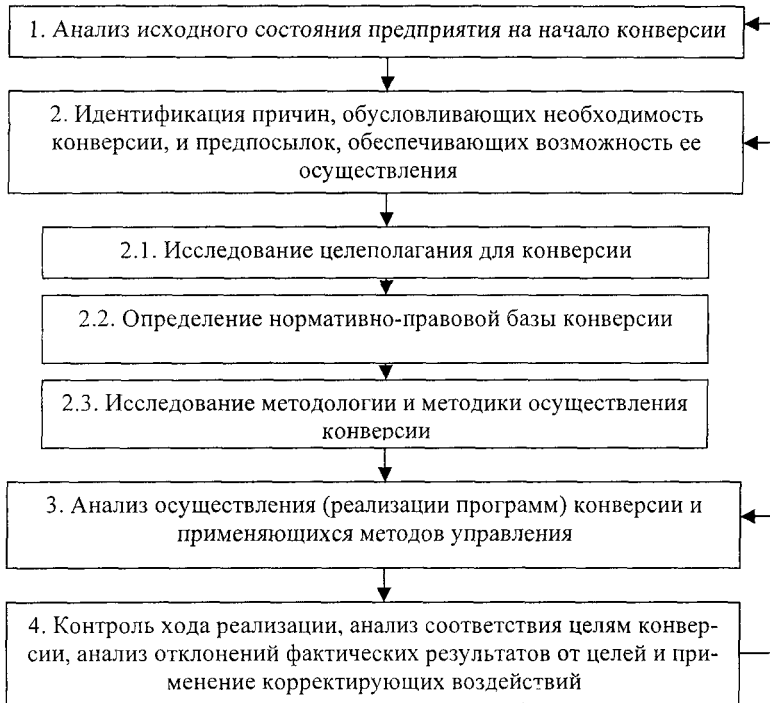


Рис. 8. Этапы исследования процессов конверсии на предприятиях

На третьем этапе анализируется сущность проводимых на предприятии изменений. Определяется структура, ответственная за осуществление программ конверсии, методические подходы к управлению конверсией, сущность и причины осуществляемых на предприятии изменений.

Четвертый этап посвящен анализу итогов конверсии. На его основе становится возможным оценить соответствие проводимых изменений целям конверсии, проанализировать величину и причины отклонений от поставленных целей, предложить корректирующие воздействия и оценить общую эффективность проектов конверсии.

Исследуемые предприятия разных организационно-правовых форм (федеральное государственное унитарное предприятие «Ленинградский северный завод», открытое акционерное общество «Машиностроительный завод «Арсенал», концерн с государственным участием «Корпорация «Аэрокосмическое оборудование») относятся к оборонно-промышленному комплексу. Их исходное состояние на начало конверсии было различным, однако им пришлось решать сходные проблемы – резкое сокращение государственного оборонного за-

каза, ухудшение финансового состояния, рост задолженности по заработной плате, рост социальной напряженности, частичная или полная потеря управляемости.

Как показало исследование, на предприятиях использовались различные методы управления конверсией, которое понималось как управление непрерывными адаптивными преобразованиями. Помимо организационных изменений, менялись и методы управления персоналом, внедрялись методы управления проектами, стратегического управления.

В результате проведенного исследования можно сделать выводы, что успешность конверсионных процессов в значительной степени обусловлена разработкой и внедрением методологии управления конверсией предприятия как крупной хозяйственной системы, то есть тем, насколько полно реализуются выделенные в диссертации принципы и методы управления конверсией. Вместе с тем, хотя на исследуемых предприятиях уделяется значительное внимание оценке различных аспектов преобразований, в настоящее время отсутствует система мониторинга прогресса конверсии в целом, что не позволяет однозначно судить об эффективности текущих процессов управления изменениями. Применение предложенной в диссертации системы оценки эффективности позволит более четко определять «узкие места» и достигать запланированных результатов с меньшими затратами.

3. ВКЛАД АВТОРА В ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Определение цели, постановка задач, методологический подход к решению научной проблемы, теоретические положения, методические разработки, практические рекомендации являются результатом самостоятельного исследования автора. Вклад автора в исследование проблемы состоит в следующем:

- в выявлении законов развития и принципов самоорганизации крупных хозяйственных систем;

- в исследовании роли и места управления изменениями в крупных хозяйственных системах в условиях современной экономики;

- в выявлении сущности конверсии хозяйственных систем, определении принципов и методов управления конверсией;

- в идентификации реструктуризации как метода конверсии крупного промышленного предприятия;

- в разработке методологического подхода к стратегическому управлению конверсией хозяйственных систем на основе сочетания методов стратегического менеджмента, управления изменениями, управления проектами и управления персоналом;

- в исследовании методов оценки эффективности управления изменениями и формировании методологических основ оценки эффективности конверсии крупных хозяйственных систем;

- в исследовании проблем развития промышленного комплекса региона и выявлении направлений поддержки конверсии крупных промышленных предприятий;

-в выявлении особенностей реформирования сложной экономической системы на примере конкретного крупного промышленного предприятия.

4. СТЕПЕНЬ НОВИЗНЫ И ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

Научная новизна исследования состоит в том, что автором впервые с позиций системного подхода, осуществлена идентификация конверсии как непрерывного процесса комплексного преобразования крупной хозяйственной системы (промышленного предприятия), и разработаны теоретические и методологические основы управления конверсией хозяйственных систем, включающие теоретическое обоснование процесса конверсии и разработку принципов, методов и моделей управления конверсией на микро- и макроуровне. К числу результатов, обладающих научной новизной и выносимых на защиту, относятся следующие:

1. Разработаны теоретико-методологические основы управления конверсией хозяйственных систем на основе управления изменениями, включая формирование системы методов и моделей управления конверсией, базирующихся на менеджменте изменений, эволюционном менеджменте, теории самоорганизации систем, антикризисном менеджменте.

2. Развита терминологический аппарат теории управления, в частности введено в научный оборот понятие конверсии хозяйственных систем как процесса непрерывного изменения экономической и социальной организации конверсируемой системы, генерирования инновационных подходов к экономическому и социальному взаимодействию, и выявлены существенные характеристики конверсии как процесса управления изменениями, что позволило уточнить и доработать понятийный аппарат теории хозяйственных систем.

3. Обоснованы принципы управления конверсией хозяйственных систем, в том числе осуществлена классификация выявленных принципов в соответствии с теоретическим подходом, которому они отвечают: системным, общэкономическим и ситуационным.

4. Выявлены параметры, влияющие на процесс конверсии хозяйственных систем, и разработана теоретическая модель взаимного влияния параметров хозяйственной системы и параметров управления конверсией.

5. Выявлены цели управления конверсией хозяйственных систем и разработаны рекомендации по оптимизации стратегии осуществления процесса конверсии по критерию максимального приближения к достижению поставленных целей, при соблюдении существующих ограничений на основе стратегий управления изменениями хозяйственных систем.

6. Разработаны методические основы реализации стратегии конверсии на основе методического инструментария стратегического менеджмента, управления персоналом и управления проектами.

7. Предложен и обоснован подход к оценке эффективности конверсии, включая оценку эффективности с позиций собственников, инвесторов и менеджеров предприятия, использующий методы и инструменты управления стоимостью компании и управления по отклонениям, в том числе оценку добавленной

экономической стоимости и разработку системы мониторинга эффективности конверсии.

8. Развита терминологический аппарат антикризисного менеджмента, в частности уточнено определение превентивного антикризисного управления как элемента управления конверсией хозяйственной системы и разработаны рекомендации по формированию системы диагностики кризисных проявлений.

9. Обоснована концепция управления региональным развитием и разработаны основы регулирования конверсии крупных хозяйственных систем на региональном уровне, включая механизм оценки конверсионной привлекательности крупных промышленных предприятий и анализ целесообразности участия региона в конверсии крупного предприятия.

Практическая значимость исследования заключается в том, что автором разработаны методические основы управления конверсией сложной экономической системы, включая рекомендации по управлению изменениями, модель оценки эффективности конверсии, рекомендации по превентивному антикризисному управлению в процессе реформирования хозяйственной системы, рекомендации по формированию региональной системы поддержки предприятий в процессе конверсии, которые могут быть использованы в деятельности крупных предприятий, а так же найти применение в деятельности региональных органов управления. Предложения автора по оценке эффективности конверсии могут найти применение в деятельности хозяйствующих субъектов различных отраслей промышленности.

Апробация работы. Результаты, полученные в ходе диссертационного исследования, внедрены в деятельности федерального государственного унитарного предприятия «Ленинградский северный завод», открытого акционерного общества «Машиностроительный завод «Арсенал», открытого акционерного общества «Корпорация «Аэрокосмическое оборудование».

Основные выводы и результаты диссертационного исследования нашли достаточно полное отражение в выступлениях автора на ряде научно-практических конференций, а также в опубликованных автором 29 научных работах объемом 53 печатных листа (в том числе авторских – 36 п.л.).

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

Монографии:

1. Фивейский С.А. Управление конверсией хозяйственных систем.– СПб:ИМЦ «НВЦ-СПб», 2006. –14,2 п.л.

2. Макова Л.Ю., Фивейский С.А., Конопляник Т.М. Адаптация оргструктуры предприятия к инновационному развитию и выбор модели инвестирования инновационных проектов. Раздел 5.1 // Модели инвестирования инновационного развития регионов/Под ред. М.А. Гусакова. СПб.: ИРЭ РАН, 2005. - 12,25 п.л. (авторских – 0,2 п.л.).

3. Фивейский С.А. Управление реформированием промышленных предприятий.- СПб.: Изд-во Северо-Западного государственного заочного технического университета, 2003. - 13,25 п.л.

Статьи в рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК:

4. Фивейский С.А. Методология управления конверсией хозяйственной системы //Вестник Российской академии естественных наук (Санкт-Петербург).- 2006. - № 10. - 0,5 п.л.

5. Ткаченко Е.А., Фивейский С.А. Методы управления конверсией социально-экономических систем //Экономика и управление. - СПб.: Академия экономики и управления. -2006.- №3 (23). -0,5 п.л. (авторских – 0,3 п.л.).

6. Гусаков М.А., Ткаченко Е.А., Фивейский С.А. Инновационный фактор в региональной экологии //Региональная экология.-2004.- №1-2 (22).- 0,5 п.л. (авторских – 0,15 п.л.).

7. Ткаченко Е.А., Фивейский С.А. Проблемы управления процессом внедрения изменений на предприятии //Промышленная политика РФ.-2006.-№6.- 0,5 п.л. (авторских -0,25 п.л.).

Статьи в научных журналах, тезисы докладов:

8. Ткаченко Е.А., Фивейский С.А. Методологические аспекты управления конверсией хозяйственных систем: Препринт - СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2006 ~ 3,8 п.л. (авторских – 2,0 п.л.).

9. Фивейский С.А. Стратегия формирования инвестиционных ресурсов крупного города //Тезисы докладов 4-го международного научного форума: Государственная власть и местное самоуправление в России /Под общей редакцией А.С.Горшкова и В.А.Волкова.- СПб: Изд. СЗАГС, 2006. -0,15 п.л.

10. Фивейский С.А. Понятие, сущность и цели управления кризисными ситуациями в хозяйственных системах //Региональное управление: Сб. научных трудов. Вып.1 – СПб: ЦНР «Региональное управление», 2005 -0,35 п.л.

11. Фивейский С.А., Ткаченко Е.А. Принципы управления изменениями хозяйственных систем //Экономика и управление: сборник научных трудов. Часть III/ Под редакцией д-ра экон. наук, проф. А.Е.Карлика. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005 -0,4 п.л. (авторских- 0,25).

12. Фивейский С.А. Подходы к управлению изменениями в процессе конверсии хозяйственных систем //Регион: Политика. Экономика. Социология.- 2005. - №2. – 0,35 п.л.

13. Ткаченко Е.А., Фивейский С.А. Организационная культура как элемент управления конверсией крупных хозяйственных систем //Регион: Политика. Экономика. Социология. -2005. -№3-4. -0,4 п.л. (авторских – 0,2 п.л.)

14. Фивейский С.А. Регулирование конверсионных процессов на региональном уровне //Симпозиум «Актуальные проблемы и перспективы развития СЗФО РФ», 15-16 декабря 2005 г.: Сборник научных статей под общей редакцией к.э.н., доц. Куганова В.Г. -СПб.: Инфо-да., 2005.-0,2 п.л.

15. Фивейский С.А. Конверсия как управление изменениями хозяйственной системы //Регион: Политика. Экономика. Социология. - 2004. -№1.- 0,4 п.л.

16. Фивейский С.А., Мешков В.А. Стратегия формирования инвестиционных ресурсов //Тезисы докладов международной конференции «Инвестиционный потенциал экономического роста в условиях глобализации» (г.Сочи, 5-7.02.2004).- 2004. -0,4 п.л. (авторских – 0,3 п.л.)

17. Фивейский С.А. Роль организационной культуры в развитии производственных систем //Материалы форума: 2-ой Всероссийский научно-практический форум молодых ученых и специалистов «Конкурентоспособность – основа стратегического развития России», 19-22 октября 2004.-СПб.: Изд. СПбГУЭФ. -2004.- 0,2 п.л.

18. Фивейский С.А. Конверсия предприятия как форма поиска новых бизнес-моделей //Материалы 9-ой научно-практической конференции «Управление в России: к новой бизнес-модели». Санкт-Петербург, 27-28 ноября 2003 г. – СПб.: ИКФ «Альт», 2003.- 0,2 п.л.

19. Гусаков М.А., Конопляник Т.М., Фивейский С.А. Проблемы формирования инновационной экономики региона //Социальные, экологические и экономические аспекты информационных технологий: Междунар. науч. Конф.: Сборник трудов.–М.: АМИ.- 2003.-0,5 п.л. (авторских – 0,2 п.л.)

20. Урбанавичене Е.Г., Фивейский С.А., Волосов А.И. Предпосылки формирования инновационной экономики региона //Сборник научных статей: Стратегическое управление территориальным развитием./Ред.колл.: К.Н.Знаменская, В.Е. Рохчин. -СПб: ИРЭ РАН. -2003.- 0,5 п.л. (авторских – 0,2 п.л.)

21. Ткаченко Е.А., Фивейский С.А., Гриб П.В. Проблемы реформирования промышленного комплекса Санкт-Петербурга //Региональная экономика России.- СПб. - 2003.-№1-2. -0, 6 п.л. (авторских – 0,2 п.л.)

22. Фивейский С.А., Ткаченко Е.А. Эволюционные и революционные модели изменения хозяйственных систем как альтернативные варианты обеспечения конкурентоспособности //Конкурентоспособность российской экономики (проблемы и перспективы). Сборник научных трудов. Часть 1. /Под ред. д.э.н., проф. Е.А. Горбашко, чл.-кор. РАН, д.э.н., проф. В.В. Окрепилова. - СПб: Изд-во СПбГУЭФ.- 2003.- 0,4 п.л. (авторских- 0,25).

23. Джанелидзе М.Г., Гусаков М.А., Фивейский С.А. Региональные условия развития инновационного потенциала // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития: Тезисы докладов (IV региональная научно-практическая конференция 19-20 июня 2002 г. Санкт-Петербург).- СПб.: Северо-Западная секция содействия развитию экономической науки. ИРЭ РАН. - 2002. - 0,3 п.л. (авторских – 0,15 п.л.)

24. Рогова Е.М., Фивейский С.А. Реструктуризация предприятия на основе организационного обучения // Сборник трудов Петровской академии наук и искусств, выпуск 11.- СПб.: СПб Государственный технологический институт – технический университет. -2002. - 0,5 п.л. (авторских 0,25 п.л.)

25. Фивейский С.А. Организационная реструктуризация как механизм совершенствования системы управления предприятием // Проблемы обеспечения конкурентоспособности в современных условиях: Сборник научных статей/Под общей редакцией к.э.н., доц. Куганова В.Г.- СПб.: Инфо-да.- 2002.- 0,5 п.л.

26. Ткаченко Е.А., Рогова Е.М., Фивейский С.А. Проблемы реформирования промышленного комплекса Санкт-Петербурга // Региональная экономика.- СПб.- 2002.- 0,8 п.л. (авторских – 0,4 п.л.)

27. Ткаченко Е.А., Рогова Е.М., Фивейский С.А. Подход к структурной перестройке промышленного комплекса Санкт-Петербурга //Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. - 2002. - №4 (14). - 0,8 п.л. (авторских – 0,45 п.л.)

28. Фивейский С.А. Управление реформированием и реструктуризацией компаний //Сб.: «Управление в России: зачем мы нужны миру? – СПб.: ИКФ «Альт», 2002.- 0,35 п.л.

29. Фивейский С.А. Замечания к пакету документов по реформированию (реструктуризации) промышленных предприятий Санкт-Петербурга // 5-я ежегодная конференция «Управление в России: от защиты к захвату». –СПб.-1999. – 0,15 п.л.