

УДК 65.290

Аналитический инструментарий диагностики и формирования управленческой команды как элемента методики организационного развития

ГОРШКОВА ЛЮДМИЛА АЛЕКСЕЕВНА,

*доктор экономических наук, профессор кафедры «Информационные технологии и инструментальные методы в экономике» института экономики и предпринимательства, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, Россия
gorla@mail.ru*

ПОПЛАВСКАЯ ВЕРА АЛЕКСЕЕВНА,

*кандидат экономических наук, доцент кафедры «Информационные технологии и инструментальные методы в экономике» института экономики и предпринимательства, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, Россия
pva7-ya@mail.ru*

Аннотация

Цель настоящего исследования – в рамках разработанной авторами комплексной циклической методики приведения в соответствие состояния внешней среды, потенциала объекта управления, элементов субъекта управления и стадии жизненного цикла организации разработать инструментарий диагностики и формирования управленческой команды как субъекта организационного развития. В процессе исследования использованы такие аналитические методы, как балльный, экспертный, целевой, метод комиссии и конференции, деловые игры, сравнение, контрольные вопросы, анкетирование, банк идей, деловые игры, метод активного социологического тестированного анализа и контроля. На разных стадиях жизненного цикла организации авторами обосновывается необходимость наличия у команды управленцев знаний, умений и навыков, соответствующих таким типам, как «энтузиасты» (младенчество), «достигатели» (рост), «защитники» (зрелость), «бюрократы» (старение). Предлагаемый инструментарий предназначен для использования на крупных промышленных предприятиях. Результаты, полученные авторами, могут быть положены в основу дальнейших как теоретических, так и прикладных исследований в области анализа системы управления современных хозяйствующих субъектов.

Ключевые слова: анализ системы управления; управленческая команда; жизненный цикл организации; организационное развитие; промышленное предприятие; управленческий инструментарий; диагностика; стейкхолдеры.

Analytical Tools for the Diagnostics and the Formation of a Management Team as an Element of the Organization Development Technique

GORSHKOVA L. A.,

Doctor of Economics, Professor of Department of Information Technology and Instrumental Methods of Economics, Institute of Economics and Entrepreneurship, National Research Institute of Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod, Nizhny Novgorod, Russia
gorla@mail.ru

POPLAVSKAYA V. A.,

Ph.D. in Economics, Assistant Professor of the Department of Information Technology and Instrumental Methods of Economics, Institute of Economics and Entrepreneurship, National Research Institute of Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod, Nizhny Novgorod, Russia
pva7-ya@mail.ru

Abstract

The purpose of the current research is to work out the tools for the diagnostics and the formation of a management team as the subject of organization development within the developed by the authors complicated cyclical technique of adjusting the condition of the external environment to the potential of the controlled object, the elements of the controlled subject and the life cycle stages of the organization. The following analytical methods are used in the research: points and marks method, expert method, target method, commission and conference method, business games, comparison method, test questions, questionnaire, suggestion box, method of active sociological tested analysis and control. The authors demonstrate and justify the necessity of expertise, knowledge and skills for the management team, which in turn should correspond to such types as “enthusiasts” (infancy), “achievers” (growth), “defenders” (maturity), “bureaucrats” (decline) at different life cycle stages of the organization. The tools suggested by the authors are intended to be used at large industrial enterprises. The results obtained by the authors can be taken as the basis for further both theoretical and applied research in the field of analysis of management system of modern economic entities.

Keywords: analysis of the control system; managerial team; life cycle of an organization; organizational development; industrial enterprise; managerial tools; diagnosis; stakeholders.

Нынешнее состояние экономики России характеризуется высокой степенью неопределенности воздействия на конъюнктуру рынка, усилением конкуренции и заметным замедлением темпов роста, что заставляет руководство хозяйствующих субъектов находиться в состоянии постоянного поиска адекватных сложившимся условиям инструментов управления. Для того чтобы удержать и упрочить завоеванные позиции в такой непростой ситуации, необходимо уметь адаптироваться к сложившимся условиям хо-

зяйствования, т.е. осуществлять управляемый процесс организационного развития. В современной бизнес-среде способность организации приспосабливаться к любым обстоятельствам является ключевым фактором, определяющим ее успех.

В настоящее время одним из наиболее актуальных и широко дискулируемых вопросов стал выбор методов контроля и построения контрольных процессов, которые будут активно способствовать выявлению рисков и разработке мероприятий, позволяющих влиять на смягчение их

последствий, или предупреждению наступления рисков событий. При этом постоянно подчеркивается, что при разработке систем внутреннего контроля необходимо учитывать особенности потенциала организации, структуры управления, стадии жизненного цикла организации, ее стратегии и изменения окружающей деловой среды. В этой связи, кроме задач контроля над затратами и финансовыми результатами деятельности организации, система внутреннего контроля должна ориентироваться и контролировать изменения состояния бизнес-процессов, деловой активности, финансовой устойчивости организации и выявлять внутренние и внешние факторы развития и повышения эффективности деятельности организации.

Вместе с тем исследования на крупных промышленных предприятиях, проведенные авторами статьи, показали, что в настоящее время опытные руководители, возглавляющие управленческие команды и владеющие навыками осуществления производственных инноваций объекта управления, проводят управленческие преобразования только с опорой на здравый смысл, интуицию и свой предшествующий опыт. Подобным руководителям, как правило, не достаёт знаний о том, как проводить анализ системы управления и изменять ее в соответствии со сложившейся ситуацией.

В работах И. Адизеса (I. Adizes), И. Ансоффа (I. Ansoff), А. Чандлера (A. Chandler) и других видных зарубежных теоретиков раскрыты различные аспекты концепции организационного развития [1–4]. Однако, как следует из работ таких исследователей, как М. Бирр (M. Beer), Н. Нория (N. Nohria), У. Берк (W. Burke), Р. Куинн (R. Quinn), К. Вейк (K. Weik), Б.З. Мильнер, Г.В. Широкова и прочих, очевидна недостаточность проработки целого ряда вопросов, связанных с согласованием реализуемого организацией жизненного цикла, состояния ее внешней среды и характеристик основных элементов объекта и субъекта управления [5–9]. Разработка инструментария организационного развития и внедрения его в управленческую практику становится одной из актуальных проблем совершенствования теории управления.

В продолжение своих ранних работ, посвященных вопросам управленческих инноваций и

аналитических исследований [10–12], в данной статье излагаются подходы к решению актуальных проблем, возникающих в процессе идентификации типа команды управленцев, выявления у ее членов знаний, умений и навыков, а также реализуемых функций. Управленческая команда рассматривается авторами как инструмент воздействия на подчиненных в контексте управления социально-экономическим развитием организации на разных стадиях ее жизненного цикла.

Методика управленческих преобразований по диагностике внешнего окружения и внутренней среды, по выявлению стадии жизненного цикла, выбору направления развития хозяйствующего субъекта, установлению значений компонентов организации, осуществлению изменений, мониторингу и анализу текущей ситуации приведена на *рис. 1*.

Данная методика, основанная на совокупности представительного арсенала методов аналитического исследования [13], предполагает выполнение таких фаз, как диагностика, идентификация, реализация, мониторинг.

Первая фаза позволяет определять текущее положение субъекта хозяйствования, а именно имеющиеся возможности системы управления, внешнего окружения, осуществляемый этап жизненного цикла.

Состояние управленческой команды выявляется при диагностике субъекта управления. Технология персональной оценки, облегчающая выбор необходимого варианта диагностики, представлена в обобщенном виде в *табл. 1*.

Управленческий персонал косвенным образом характеризуется при изучении всех компонентов, относящихся к субъекту управления. На каждой конкретной стадии жизненного цикла организации он имеет свои особенности. Для управленческой команды авторами предлагается ввести следующие наименования: «энтузиасты» (младенчество), «достигатели» (рост), «защитники» (зрелость), «бюрократы» (старение).

Команда «энтузиастов» призвана выработать общую концепцию деятельности, сформулировать цели и основные задачи, сформировать приверженность сотрудников к своей организации. Работники ждут от этой команды



Рис. 1. Методика организационных изменений хозяйствующего субъекта

Таблица 1

Описание технологии оценки

Исходные данные	Метод	Параметр	Субъект	Результат
Личные карточки, квалификационные характеристики	Комиссии и конференции, методы сравнения	Квалификация	Аттестационная комиссия	Аттестационные листы и таблицы
Личные карточки	Балльный метод, методы сравнения	Квалификация	Специалист по персоналу	Аналитические таблицы
Игровые формы	Деловая игра	Квалификация, профессионализм, личностный потенциал	Экспертная группа	Результаты игры
Вопросники	Контрольные вопросы, балльный метод	Профессионализм	Экспертная группа	Оценочные листы
Вопросники	Контрольные вопросы, балльный метод	Профессионализм	Подчиненные	Оценочные листы, оценочные таблицы
Опросный лист	Экспертный и целевой методы	Профессиональные и личные качества	Подчиненные	Оценочные листы, оценочные таблицы
Опросные листы	Экспертная комиссия	Комплексная характеристика	Экспертная группа	Оценочные листы
Опросные листы	Балльный метод	Комплексная характеристика	Сам управленец	Лист расхождений
Опросные листы	Балльный метод	Удовлетворенность работой	Сам управленец	Опросный лист
Анкета	Анкетирование	Удовлетворенность работой	Сам управленец	Сводная таблица

привлечения к коллективной деятельности, участия в совместном принятии решений, а также выдвижения принципиально новых идей [14].

Команде «достигателей» предстоит окончательно утвердить систему иерархии и подчи-

ненности, отработать систему контроля и оценки результатов труда, чтобы осуществлять продуманный профессиональный менеджмент. При этом управленцы должны всячески помогать реализовывать намеченные цели, давая

возможность всем работникам организации получать заслуженное вознаграждение за те усилия, которые были затрачены на реализацию задач, поставленных перед ними.

Главная цель команды «защитников» — удерживать достигнутый уровень развития организации, учесть интересы ключевых заинтересованных лиц, т.е. стейкхолдеров, сохранить дух единства работников. На стадии зрелости важны поддержание интереса сотрудников организации к работе, постоянная забота команды защитников о членах коллектива и необходимое содействие им в сложных ситуациях.

Менеджмент на этапе старения становится инерционным, поэтому «бюрократы» должны снижать возможную напряженность ситуаций, подготавливая нужные приказы и грамотные указания. Цель деятельности этой управленческой команды заключается в поддержке у работников чувства справедливости и взаимной ответственности.

Фрагмент возможного вопросника для определения типа команды управленцев представлен в *табл. 2*.

Определение критических точек и направления развития субъекта хозяйствования, выяв-

Таблица 2

Вопросник оценки управленческого персонала

Параметр	Тип управленческого персонала			
	«Энтузиаст»	«Достигатель»	«Защитник»	«Бюрократ»
Уровень креативности	Очень высокий	Высокий	Средний	Низкий
Степень психологической устойчивости	Низкая	Любая	Средняя	Высокая
Способность к самооценке	Может отсутствовать	Есть	Высокая	Обязательна
Отношение к риску	Высокая готовность	Готовность	Приемлемость	Неприемлемость
Лояльность к организации	Высокая	Низкая	Средняя	Очень высокая
Специализация	Широчайшая	Узкая	Оптимальная	Широкая
Неформальные коммуникации	Максимальные	Любые	Средние	Минимальные
Преобладающий возраст	Любой	Молодой	Средний	Выше среднего
Наличие опыта	Не важно	Желательно	Очень важно	Важно
Факторы, определяющие удовлетворенность работой	Интерес и вызов	Личное развитие, профессиональный рост, материальное вознаграждение	Причастность к организации, рабочая среда, увлеченность своим делом	Привычка
Мотивы и стимулы	Возможность попробовать себя	Повышение материального благосостояния	Устойчивое и интересное место работы, осознание важности и нужности своей деятельности	Сохранение занятости и снижение напряженности труда
Основная черта команды	Креативность	Целеустремленность	Зрелость	Лояльность
Необходимость групповой сплоченности	Очень сильная	Средняя	Сильная	Низкая

Окончание табл. 2

Параметр	Тип управленческого персонала			
	«Энтузиаст»	«Достигатель»	«Защитник»	«Бюрократ»
Уровень заработной платы	Не важен	Очень высокий	Высокий	Средний
Текущность кадров	Отсутствие	Средняя	Низкая	Высокая
Дух предпринимательства	Наличие	Сильный	Средний	Истощен
Численность	Малая	Увеличение	Сбалансированная	Излишняя
Основная задача	Работа на идею	Формирование команды	Работа на результат	Преобладание личных интересов в ущерб целям организации
Способ решения основной задачи	Взаимопомощь, поддержка, работают много и интенсивно в «пожарном режиме»	Постоянное обучение, поиск талантливых энергичных работников	Четкое разграничение полномочий, стабильность команды	Формализм в отношениях, отток талантливых сотрудников
Методы принятия решений	Спонтанные	Разные	Выверенные	Рациональные

ление значений компонентов субъекта управления, которые задерживают или помогают деятельности организации, а также приведение их в соответствие друг с другом есть главное предназначение следующей фазы методики — идентификационной [15]. На этой фазе осуществляется осознанный выбор типов основных элементов субъекта управления, соответствующих необходимой стадии жизненного цикла (рис. 2).

Выявляется предпочтительный тип каждого из компонентов субъекта управления. Для управленческого персонала характерны, как указывалось ранее, следующие типы команд: «энтузиаст», «достигатель», «защитник» или «бюрократ».

Проведенная диагностика позволяет выработать меры по приведению в соответствие типа управленческой команды со стадией жизненного цикла и направлением развития организации. В основу могут быть положены методы комиссии и конференции, банк идей, деловые игры, метод активного социологического тестированного анализа и контроля.

Фаза реализации требующихся преобразований включает в себя следующие блоки:

- диагностику возможных сопротивлений персонала;
- проведение необходимых изменений;
- контроль успешности проведенной работы.

Равновесное состояние основных компонентов организации друг с другом и с внешней средой предполагает наличие адаптивных механизмов его реализации. В частности, в зависимости от направления дальнейшего развития, выбранного хозяйствующим субъектом, доминирующими являются различные подходы к работе с персоналом (табл. 3).

Для своевременного обнаружения проблем, которые могут возникнуть в результате проводимых мероприятий, и внесения требующихся корректировок следует осуществлять контроль процесса реализации организационных изменений. В частности, учитывая особые обстоятельства, присущие крупным промышленным предприятиям, работающим, например, в период экономического кризиса, управленческой команде следует не только наблюдать за изменениями традиционных показателей (таких, как объем продаж, рентабельность и др.), но и отслеживать изменение занимаемой доли рынка, потерю лидерства в технологиях, распознавать

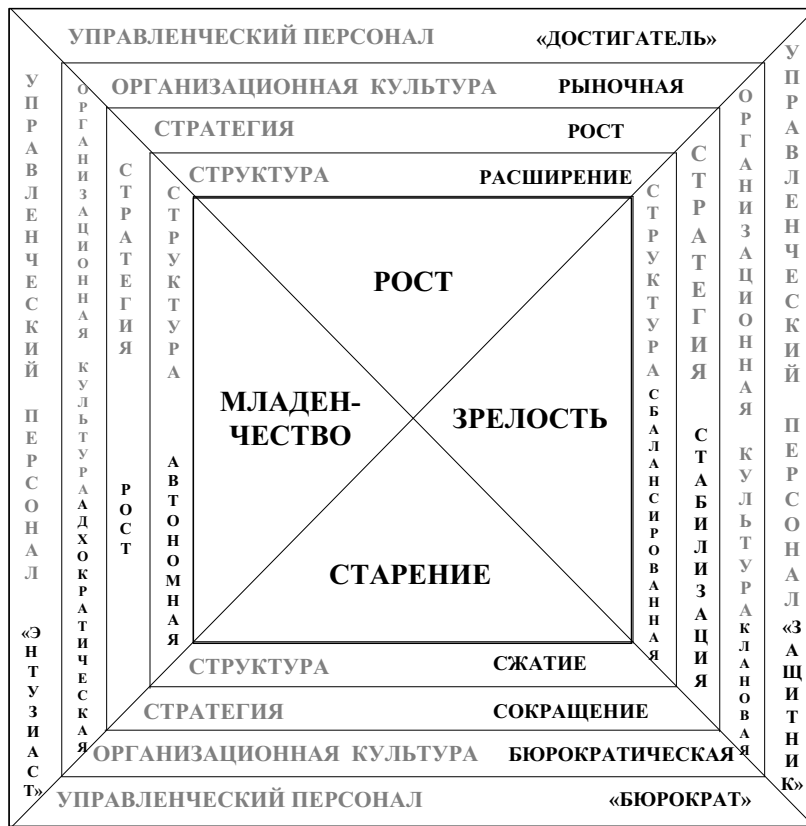


Рис. 2. Корреспонденция стадий жизненного цикла организации и компонентов системы управления

Таблица 3

Подходы к работе с персоналом организации на каждом из этапов ее жизненного цикла

Младенчество	Рост	Зрелость	Старение
Набор персонала	Подбор кадров	Сплочение коллектива	Сокращение
Адаптация	Обучение с отрывом от производства	Аттестация	Переподготовка
Обучение на рабочем месте	Повышение квалификации	Непрерывное повышение квалификации	Самообучение
Создание команды	Зачисление в состав резерва для продвижения	Ротация кадров	Постепенное увольнение работников
Взаимопомощь	Работа в команде единомышленников	Организация обратной связи руководства с сотрудниками	Поддержание у сотрудников чувства справедливости

другие ранние индикаторы трудностей [16]. При ухудшении указанных показателей появляется возможность вовремя повысить уровень гибкости организационной культуры, снизить степень конформизма, принять другие опережающие меры, которые позволят сдержать переход

к следующей нежелательной для хозяйствующего субъекта стадии – старению.

Чтобы сотрудники предприятия знали о предстоящих преобразованиях заранее и могли выдвигать на обсуждение все выявленные ими проблемы «оптом» (в ходе собрания), а не

отрывать руководство в индивидуальном порядке по каждому возникшему вопросу, управленческой команде нужно регулярно проводить собрания членов коллектива [17].

Доработать программу сопровождения нововведений и внести поправки в процесс осуществления изменений, необходимых для организационного развития, позволит контроль проведения преобразований, регулярно осуществляемый управленцами организации. При этом система мониторинга должна быть нацелена на своевременное обнаружение сбоев и недостатков в организационной деятельности. Предназначение данной системы заключается в выявлении негативных тенденций на предприятии, оперативной реакции на них и предупреждении нежелательных последствий.

При осуществлении организационных изменений недостаточно выполнять традиционные управленческие действия: ставить цели, планировать, принимать и реализовывать решения, осуществлять необходимый контроль, нужно развивать у команды управленцев аналитическое мышление, а именно умение предвидеть возможные организационные проблемы и их последствия, разрабатывать и предпринимать необходимые действия с активным привлечением коллег. Подчиненным же надлежит не только выполнять руководящие указания, но и активно участвовать в деятельности своей организации путем выдвижения встречных предложений. Управленческому персоналу следует работать над формированием команды единомышленников, активно взаимодействуя с работниками организации, учиться воспринимать чужое мнение, уметь его учитывать и совместно достигать поставленных целей.

Для эффективной работы управленческой команды необходим высокий уровень мотивации [18]. Во-первых, что очевидно, каждый ее член должен иметь законодательно гарантированный социальный пакет и достойную оплату труда, во-вторых, — возможность карьерного роста и доплаты за уровень квалификации и

качество работы, в-третьих, — премирование по итогам деятельности всего предприятия. Для повышения группового уровня мотивации следует установить определенный премиальный фонд, а также проводить тренинги по командообразованию за счет организации. Как правомерно указывается в статье [19], сама «командная работа также является мотивирующим фактором, закрепляя сопричастность каждого сотрудника к общему делу».

Проведенное авторами методики организационного развития исследование, касающееся управленческой команды, позволило:

- определить роль и место управленцев в процессе организационных преобразований;
- конкретизировать эвристические методы, необходимые для диагностики типов управленческих команд;
- выявить с использованием аналитических методов конкретные типы команд, соответствующие разным этапам жизненного цикла организации, такие как «энтузиасты» (младенчество), «достигатели» (рост), «защитники» (зрелость), «бюрократы» (старение);
- определить особенности и предназначение каждого типа команды;
- выявить у ее членов знания, умения, навыки и функции, необходимые для развития организации;
- обозначить виды индивидуальной и групповой мотивации членов команды управленцев.

Разработанный инструментарий, связанный с управленческой командой, как подтверждает его использование на некоторых крупных промышленных предприятиях, создает эффект синергии от приведения в соответствие элементов управленческой системы, что содействует росту результативности деятельности субъектов хозяйствования в турбулентном внешнем окружении. Полученные в статье результаты могут способствовать дальнейшим теоретическим и прикладным исследованиям в области анализа системы управления современных организаций, функционирующих на разных стадиях жизненного цикла.

Литература

1. *Adizes I. Managing corporate lifecycles.* Paramus, N. J.: Prentice Hall, 1999, 460 p.
2. *Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации: пер. с англ. / под науч. ред. А.Г. Сеферяна.* СПб.: Питер, 2007. 384 с.

3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.
4. Chandler A. *Strategy and Structure*. Cambridge (Mass), 1962, 310 p.
5. Beer M., Nohria N. *Resolving the Tension between Theories E and O of Change / Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press, Boston, 2000, 217 p.
6. Burke W.W. *Organization Development: A Process of Learning and Changing*. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1994, 216 p.
7. Weik K., Quinn R. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 1999, no. 50, pp. 361–386.
8. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. 7-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2010. 864 с.
9. Широкова Г.В. Теории жизненных циклов организации: анализ основных моделей // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 2. С. 15–22.
10. Горшкова Л.А., Поплавская В.А. Методика развития системы управления организацией на разных стадиях ее жизненного цикла // Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 34. С. 2–7.
11. Gorshkova L.A., Trifonov Y.V., Poplavskaya V.A. Ensuring adaptability of a Company using life cycle theory. *Life Science Journal*, 2014, vol. 11, no. 10, pp. 705–708.
12. Горшкова Л.А. Анализ эффективности системы управления организацией // Экономический анализ: теория и практика. 2004. № 16. С. 14–22.
13. Горшкова Л.А. Аналитический инструментарий организации управления // Экономический анализ: теория и практика. 2003. № 12. С. 50–54.
14. Коршунов И.А., Гапонова О.С. Организационное управление промышленными предприятиями ранних фаз развития. М.: РИОР; Инфра-М, 2016. 342 с.
15. Поплавская В.А. Комплексный подход к организационному развитию // Вестник университета (Государственный университет управления). 2008. № 11. С. 160–167.
16. Lorange P., Nelson R. How to recognize and avoid organizational decline. *Sloan Management Review*, 1987, vol. 28 (3), pp. 41–48.
17. Поплавская В.А. Подход к реализации изменений в системе управления организацией // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2011. № 3–1. С. 230–235.
18. Льюис Дж. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно. СПб.: Питер, 2004. 160 с.: илл.
19. Матухнов О.С., Терехин В.А. Стимулирование административной эффективности СМК и мотивация управленческого персонала // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2012. № 3 (42). С. 82–85.

References

1. Adizes I. *Managing corporate lifecycles*. Paramus, N. J.: Prentice Hall, 1999, 460 p.
2. Adizes I.K. *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii*: per. s angl. / pod nauch. red. A.G. Seferiana [The management of the lifecycle of the corporation. Translated from English under the academic edition of A.G. Seferyan]. St. Petersburg, Piter — Piter, 2007, 384 p. (in Russ.).
3. Ansoff I. *Novaia korporativnaia strategiia* [The New Corporate Strategy]. St. Petersburg, Piter Kom — Piter Com, 1999, 416 p. (in Russ.).
4. Chandler A. *Strategy and Structure*. Cambridge (Mass), 1962, 310 p.
5. Beer M., Nohria N. *Resolving the Tension between Theories E and O of Change / Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press, Boston, 2000, 217 p.
6. Burke W.W. *Organization Development: A Process of Learning and Changing*. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1994, 216 p.
7. Weik K., Quinn R. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 1999, no. 50, pp. 361–386.

8. Mil'ner B.Z. *Teoriia organizatsii: uchebnyk. 7-e izd., pererab. i dop* [The theory of the organization: a textbook / 7th edition, revised and updated]. Moscow, Infra-M – INFRA-M, 2010, 864 p. (in Russ.).
9. Shirokova G.V. *Teorii zhiznennykh tsiklov organizatsii: analiz osnovnykh modelei* [The theories of lifecycles of the organization: the analysis of the main models]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom – Management in Russia and abroad*, 2007, no. 2, pp. 15–22 (in Russ.).
10. Gorshkova L.A., Poplavskaya V.A. *Metodika razvitiia sistemy upravleniia organizatsiei na raznykh stadiiakh ee zhiznennogo tsikla* [The methodology of development of a management system by the organization at different stages of its lifecycle]. *Ekonomicheskii analiz: teoriia i praktika – Economic analysis: theory and practice*, 2010, no. 34, pp. 2–7 (in Russ.).
11. Gorshkova L.A., Trifonov Y.V., Poplavskaya V.A. Ensuring adaptability of a Company using life cycle theory. *Life Science Journal*, 2014, vol. 11, no. 10, pp. 705–708.
12. Gorshkova L.A. *Analiz effektivnosti sistemy upravleniia organizatsiei* [The efficiency analysis of the management system of the organization]. *Ekonomicheskii analiz: teoriia i praktika – Economic analysis: theory and practice*, 2004, no. 16, pp. 14–22 (in Russ.).
13. Gorshkova L.A. *Analiticheskii instrumentarii organizatsii upravleniia* [Analytical tools of the management organization]. *Ekonomicheskii analiz: teoriia i praktika – Economic analysis: theory and practice*, 2003, no. 12, pp. 50–54 (in Russ.).
14. Korshunov I.A., Gaponova O.S. *Organizatsionnoe upravlenie promyshlennymi predpriiatiami rannikh faz razvitiia* [Organizational management of industrial enterprises at early stages of their development]. Moscow, RIOR, Infra-M – RIOR, Infra-M, 2016, 342 p. (in Russ.).
15. Poplavskaya V.A. *Kompleksnyi podkhod k organizatsionnomu razvitiuu* [An integrated approach to the organizational development]. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniia) – The Bulletin of the University (The State University of Management)*, 2008, no. 11, pp. 160–167 (in Russ.).
16. Lorange P., Nelson R. How to recognize and avoid organizational decline. *Sloan Management Review*, 1987, vol. 28 (3), pp. 41–48.
17. Poplavskaya V.A. *Podkhod k realizatsii izmenenii v sisteme upravleniia organizatsiei* [The approach to the implementation of changes in the management system of the organization]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo – The Bulletin of the Nizhny Novgorod university of N.I. Lobachevsky*, 2011, no. 3–1, pp. 230–235 (in Russ.).
18. L'ius Dzh. *Upravlenie komandoi: kak zastavit' drugikh delat' to, chto vam nuzhno* [Team management: how to force others to do what is necessary for you]. St. Petersburg, Piter – Piter, 2004, 160 p.: illustrated (in Russ.).
19. Matukhnov O.S., Terekhin V.A. *Stimulirovanie administrativnoi effektivnosti SMK i motivatsiia upravlencheskogo personala* [The Stimulation of administrative efficiency of SMK and motivation of the managerial personnel]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ekonomicheskogo universiteta – Bulletin of the Saratov State Social and Economic University*, 2012, no. 3 (42), pp. 82–85 (in Russ.).