

УДК 338.2

Горшкова Людмила Алексеевна

ФГБОУ ВПО «Национальный исследовательский Нижегородский
государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

Россия, Нижний Новгород¹

Профессор кафедры экономической информатики института экономики и предпринимательства

Доктор экономических наук

E-Mail: gorla@mail.ru

Поплавский Борис Николаевич

Научно-производственное предприятие «Полет»

Россия, Нижний Новгород

Начальник отдела перспективного планирования

Кандидат экономических наук

E-Mail: poplavsky.boris@mail.ru

Поплавская Вера Алексеевна

ФГБОУ ВПО «Национальный исследовательский Нижегородский
государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

Россия, Нижний Новгород

Доцент кафедры экономической информатики института экономики и предпринимательства

Кандидат экономических наук

E-Mail: pva7-ya@mail.ru

Современный подход к организационному развитию

Аннотация: При стремительном возрастании неопределенности внешней среды организационное развитие, связанное с модернизацией бизнес-процессов и формированием конкурентных преимуществ с целью успешного позиционирования на рынке, является необходимым условием выживания хозяйствующих субъектов. Ключевым условием адаптивности предприятия становится анализ стадии его развития с учетом накопленного потенциала и положения на рынке. Однако как в зарубежной, так и отечественной научной литературе отсутствуют исследования, связанные с проведением системного преобразования компонентов организации в соответствии с концепцией ее жизненных циклов. В статье предложен подход к трактовке понятия «адаптивная организация», ее компонентам и их сбалансированному изменению при преодолении критических точек в развитии. Адаптивная организация рассматривается как сложная структура, включающая, помимо объекта управления, взаимодействующие с внешней средой стратегию, структуру, организационную культуру и персонал. Предложенное авторами методическое обеспечение позволяет привести в соответствие названные базовые компоненты предприятия со стадией его жизненного цикла и создать организационную инфраструктуру для поддержания управленческих изменений. Разработанная методика и технология выбора направления развития внедряется на одном из нижегородских промышленных предприятий на этапе проведения организационных преобразований.

Ключевые слова: Стратегия; организационная культура; организационная структура; теория жизненных циклов организации; методика; методы; инновационная активность предприятий; организационное развитие; адаптивная организация; внешняя среда; персонал; система управления; объект управления; субъект управления; изменения.

Идентификационный номер статьи в журнале 35EVN214

¹ 603000, Нижний Новгород, Б. Покровская ул. 60, Экономический факультет ННГУ им. Н.И. Лобачевского

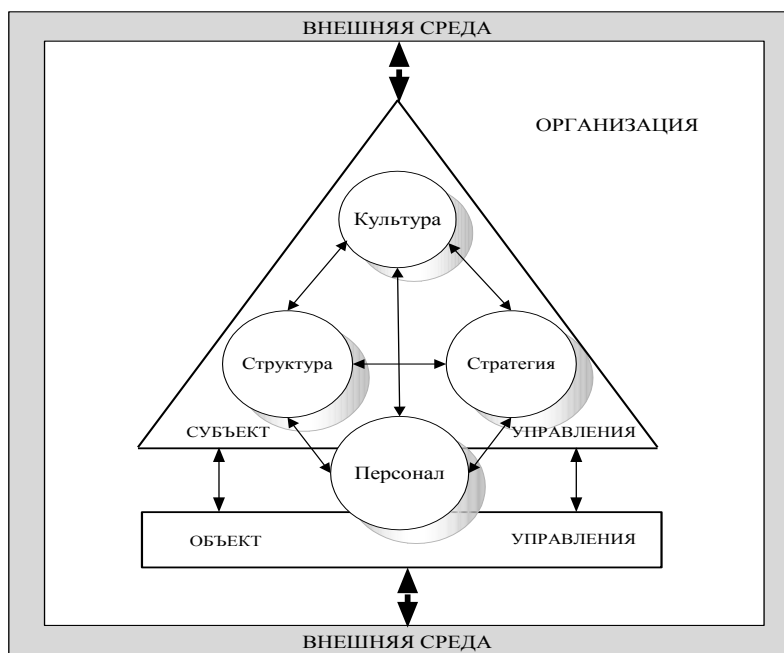
Функционирование промышленных предприятий России в настоящее время осуществляется в условиях глобализации, мировых кризисов, возрастающего динамизма и неопределенности рыночной среды. В теории менеджмента не сложилась общепризнанная концепция, позволяющая организациям эффективно адаптироваться к сложному и подвижному внешнему окружению. На наш взгляд, это связано с отсутствием четкой трактовки самого понятия «адаптивная организация», ее структуры и подходов к проведению организационных преобразований. Приходится констатировать, что многие промышленные предприятия так и не сформировали механизм организационных преобразований, позволяющий выйти на траекторию устойчивого развития.

Цель данной статьи – продемонстрировать авторский подход к трактовке понятия «адаптивная организация», ее компонентам и их сбалансированному изменению на разных стадиях жизненного цикла современного инновационного предприятия.

В теории имеет место разнообразие взглядов на структуру организации. Наибольшее распространение получили такие модели зарубежных авторов как модель «алмаз» Г. Левитта [1], «шесть ячеек» М. Вайсборда [2], «7С (S)» Т.Дж. Питерса, Р.Х. Уотермена и Дж.Р. Филипса [3], а также модели Д. Бодди-Р. Пейтона [4] и Берка-Литвина [5].

Первая из названных моделей – «алмаз» – включает четыре компонента организации: технология, задачи или миссия, структуры, индивиды. Во второй модели обозначены шесть взаимосвязанных элементов, взаимодействующих с внешним окружением. Это – цель, структуры, лидерство, вознаграждение, взаимоотношения и вспомогательные механизмы. Разработчики модели «7С (S)» называют среди составляющих организации структуру, стратегию, сумму навыков, состав персонала, стиль управления, системы и процедуры, совместно разделяемые ценности. Модель Д. Бодди и Р. Пейтона содержит цели, технологии, бизнес-процессы, людей, культуру, структуру и власть. Последняя из указанных моделей (Берка-Литвина) является самой сложной и включает двенадцать составляющих, в том числе внешнюю среду.

Обобщая рассмотренные представления зарубежных авторов, можно сделать вывод о том, что составляющими модели адаптивной организации как сложной системы являются объект и субъект управления, взаимодействующие с внешней средой (рис. 1).



*Рис. 1. Структурная модель адаптивной организации
(разработано авторами)*

Для организаций с адаптивным типом поведения характерны приспособляемость, активность, открытость, развитость связей с внешним окружением. Именно учет внешней среды отражает характер организации как модели. В качестве основополагающих компонентов субъекта управления выступают стратегия, структура, организационная культура и такой объединяющий эти подсистемы элемент как управленческий персонал. Включение в модель большего количества составляющих и соответственно их взаимосвязей, на наш взгляд, существенно затруднит практическое применение модели.

Такие элементы модели как объект управления и персонал имеют общепринятое толкование, не требующее уточнения в современных условиях. Другие компоненты (организационная структура, стратегия, организационная культура) нуждаются, по мнению авторов, в уточнении.

Объект управления – это «орган, воспринимающий управляющие воздействия со стороны субъекта управления, получающий импульсы, команды управления и действующий в соответствии с ними. В качестве объекта управления выступают, в частности, работники, трудовой коллектив, ресурсы и информация» [6].

Персонал как ключевой элемент организации, предопределяющий результативность ее деятельности, позволяющий связать воедино все компоненты хозяйствующего субъекта, включает личный состав организации, работающий по найму.

Для управленцев авторами предлагается ввести следующую классификацию: «энтузиасты», «достигатели», «защитники» и «бюрократы». От команды энтузиастов члены коллектива ожидают привлечения к совместной работе, возможность обсуждения принимаемых решений, выдвижения креативных идей. Достигатели должны создавать условия для реализации намеченных целей, обеспечивая свободу действий работникам при выполнении порученных им задач, гарантируя достойное вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями. Команда защитников характеризуется проявлением заботы о членах коллектива, поддержанием их постоянного интереса к работе и оказанием необходимой помощи. Бюрократы призваны вызывать у сотрудников организации чувство справедливости, взаимной ответственности, снижать напряженность ситуации, обеспечивать безопасность за счет грамотных приказов и четких указаний. Более подробная характеристика управленческих кадров, соответствующая предложенной классификации, представлена авторами данной статьи в работе [7].

В настоящее время, по нашему мнению, стратегию можно понимать как комплекс долгосрочных мер, направленных на укрепление жизнеспособности организации по отношению к ее конкурентам. Как функция времени стратегия устанавливает направление деятельности организации: рост, стабилизация, сокращение или комбинация этих вариантов.

В классическом учебнике американских авторов под организационной структурой понималась совокупность уровней и звеньев управления, обеспечивающих достижение поставленных целей [8]. В связи с необходимостью адаптации организации к динамично развивающейся внешней среде организационные структуры претерпевают радикальные изменения [9].

По мнению авторов статьи, организационная структура – это упорядоченная совокупность элементов, состоящих в оптимально устойчивых отношениях, характеризующаяся общими целевыми установками для достижения требуемого уровня организационной эффективности на основе внутренней и внешней интеграции. Внутренний тип интеграции, имеющий сильные рычаги координации и контроля действий отдельных должностных лиц и целых структурных подразделений, очерчивает связи между функциональными подразделениями организации. Внешняя интеграция при ослаблении

рычагов воздействия руководства отделяет внутреннюю и внешнюю среды организации, позволяет приобретать большую гибкость и инновационность, обусловленные проявлением рыночных сил воздействия. Систематизированные авторами разновидности внутренних и внешних границ, предлагаемые для различных субъектов хозяйствования, подробно описаны в работах авторов данной статьи [10, 11] и отражены на рис. 2.



*Рис. 2. Организационные структуры
(разработано авторами)*

Под организационной культурой, по нашему мнению, разумно понимать основополагающие ценности и убеждения, развитые в организации персоналом и передаваемые новым сотрудникам по мере разрешения проблем их адаптации к внешней среде и внутренней интеграции.

В соответствии с такими критериями, как ценности, отношения, личностные качества и особенности поведения различают рыночную, бюрократическую, клановую и адхократическую типы культур. Рыночная культура характеризуется приоритетностью стоимостных отношений в совокупности с ориентацией руководства и персонала на рентабельность, внешнее окружение, потребителей. Бюрократическая культура тяготеет к системе власти с четким разграничением полномочий, осуществляющей регламентацию всей деятельности предприятия в форме правил, инструкций и процедур. Клановая культура максимально использует внутренние ресурсы организации при объединении персонала вокруг принимаемой всеми системой ценностей. Адхократическая культура опирается на новаторство и риск. Развернутая характеристика названных типов культур представлена в работе [12].

Учитывая тезисы, сформулированные выше, применительно к каждой из составляющих субъекта управления возможна реализация одного из её типов:

- стратегии – рост, стабилизация, сокращение;
- культуры – адхократия, рынок, клан, бюрократия;
- структуры – автономия, расширение, сбалансированность, сжатие;
- управленческого персонала – энтузиаст, достигатель, защитник, бюрократ.

Полученная концептуальная модель организации, включающая рассмотренные структурные компоненты, характеризуется адаптивностью, что, в свою очередь, предопределяет необходимость диагностировать и решать организационные проблемы на разных стадиях жизненного цикла организации (ЖЦО). При этом эффективное функционирование организации предполагает необходимость согласования всех ее важнейших компонентов на стадиях ЖЦО, соответствующих внутреннему потенциалу и состоянию внешней среды в соответствии с принципами, представленными нами в работах [13, 14, 15].

Для поддержания равновесного состояния базовых элементов организации внутри и с внешней средой необходимо регулярно использовать выверенное методическое обеспечение проведения организационных изменений. В частности, для данной цели предназначен разработанный авторами и детально представленный в работах [16, 17, 18] адаптивный инструментарий организационного развития, в основу которого положено соответствие вышеназванных составляющих (рис. 3).

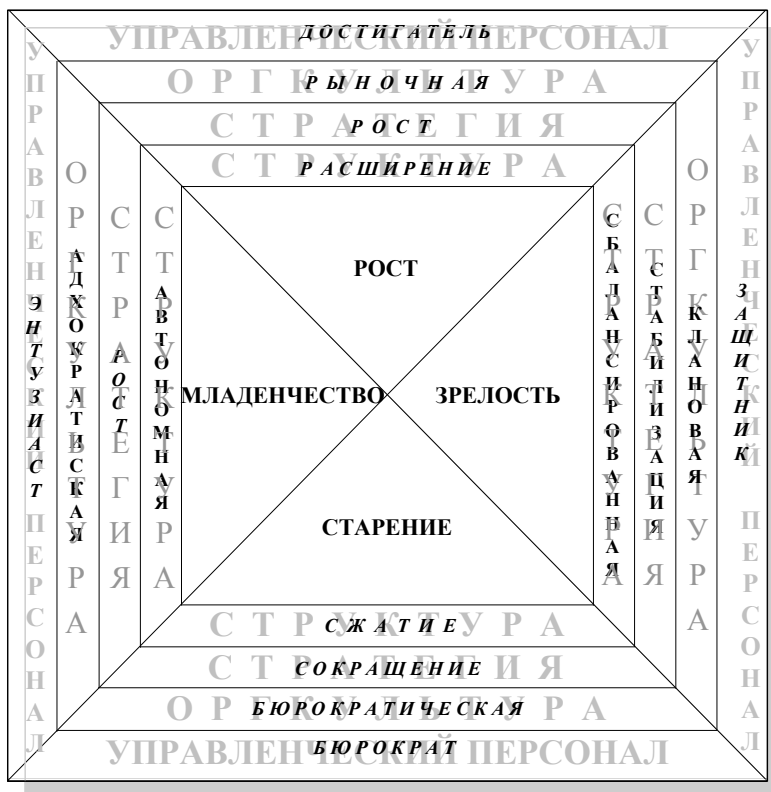


Рис. 3. Соответствие основных компонентов организации и стадии ее жизненного цикла (разработано авторами)

Использование авторского инструментария, включающего методiku обеспечения согласованности компонентов субъекта управления потенциалу объекта управления и

положения предприятия во внешней среде [19], их соответствия необходимой стадии жизненного цикла организации, а также технологии проведения организационных преобразований, позволило провести экспериментальную апробацию идей авторов на одном из крупных промышленных предприятий [20, 21].

Оценка состояния исследуемых элементов предприятия показала, что организация способна устойчиво функционировать на стадии зрелости. Однако в этом случае существует принципиальная необходимость проведения организационных преобразований, в первую очередь, связанная с модернизацией существующих бизнес-процессов, сменой стратегии, изменением поведения команды управленцев и «выращиванием» нового типа организационной культуры. Со стратегии роста следует перейти на стабилизацию, управленческая команда должна переориентироваться с выполнения бюрократических функций на функции защиты, в организационной культуре нужно мотивировать проявления, характерные для клановой культуры.

Оптимизацию бизнес-процессов предприятия – последовательного, взаимосвязанного набора задач, потребления ресурсов с целью создания определенного продукта или услуги – необходимо направить на снижение затрат и длительности операционного цикла, удовлетворение требований, предъявляемых заказчиками, повышение качества продукции, разрешение накопившихся внутриорганизационных противоречий.

Причем очевидно, что реорганизация должна затрагивать все типы бизнес-процессов: операционные, управляющие и поддерживающие. В первую очередь руководство предприятия для приобретения практического опыта у команды агентов по преобразованиям приняло решение осуществлять модернизацию поддерживающих бизнес-процессов, в их числе делопроизводство, электронный документооборот, автоматизация процедур закупки материалов и комплектующих. Уже начальные действия, связанные с моделированием, позволили оценить стоимость каждого отдельного процесса для минимизации рисков, связанных с модернизацией.

Заявленная стратегия роста будет переориентирована на стратегию стабилизации, которую характеризует существенная реорганизация обслуживаемых предприятием стратегических зон хозяйствования с целью снижения издержек, повышение эффективности маркетинга на высокорентабельных сегментах рынка [22, 23, 24].

Продолжается процесс балансирования организационной структуры организации. Повышению устойчивости предприятия на стадии зрелости будет способствовать максимально гибкая политика по отношению ко всем структурным компонентам организации. Наравне с анализом и изменением существующей структуры (укрупнение подразделений, уточнение их подчиненности, пересмотр функциональных обязанностей руководителей высшего звена), начато грейдирование должностей. В настоящее время продуктивно использование различных форм изменения масштаба организации. Поскольку для этого предприятия значительны затраты по непрофильной деятельности, осуществляется оценка целесообразности внедрения аутсорсинговой модели ведения части бизнеса.

На предприятии активно проводится политика оптимизации численности персонала. Основное внимание направлено на повышение квалификации и действенную мотивацию ключевых сотрудников управленческого звена. При этом к важнейшим задачам команды управленцев-защитников относятся кардинальное повышение эффективности их работы, забота о членах коллектива, поддержка их постоянного интереса к работе, оказание необходимой помощи. Проводится оценка, аттестация и ротация остального персонала, осуществляется высвобождение от «балласта».

На предприятии должны быть предприняты меры по усилению проявлений клановой организационной культуры, характеризуемой авторами статьи в работе [25]. Следует обратить внимание на изменение стиля руководства, характера коммуникаций и отношения к информации, уровня централизации. Необходимо пересмотреть способы и средства решения проблем, так как формируемая клановая организационная культура должна выполнять охранную, регулирующую и ориентирующую функции.

При внедрении изменений на предприятии, имеющем высококвалифицированный персонал, целесообразно и надежнее использование сочетания приемов рационального убеждения и компромисса. Первый прием предполагает убеждение персонала в необходимости и своевременности преобразований путем апеллирования к цифрам и фактам. Второй прием предусматривает осуществление частичного контроля над внедрением изменений и предложения сотрудникам действенных компенсаций.

Для обнаружения проблем и своевременного внесения корректировки в проводимые действия, рекомендовано осуществлять контроль процесса реализации организационных изменений. Необходимо регулярно проводить собрания членов коллектива для того, чтобы персонал знал о предстоящих преобразованиях заранее и мог выдвигать в ходе собрания на обсуждение все выявленные ими проблемы, а не отвлекать руководство индивидуально по каждому возникшему вопросу. Контроль проведения преобразований, регулярно осуществляемый управленцами, позволит дорабатывать программу организационного развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Leavitt. H. Applied Organizational Change in Industry. In March, J. Handbook of Organization, Chicago: Rand McNally, 1965.
2. Weisbord, M.R. Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. - Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.
3. Peters, T., Waterman R. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper and Row, 1982. p. 203.
4. Бодди Д., Пэйтон З. Основы менеджмента / Пер. с англ. СПб.: Питер, 1999. 816 с.
5. Burke W.W. Organization Development: A Process of Learning and Changing. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1994.
6. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: Инфра-М, 2013. 512 с.
7. Горшкова Л.А., Поплавская В.А. О методике проведения организационных изменений в бизнесе // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2013. № 4. С. 180-183.
8. Mescon M., Michael Albert M., Khedouri F. Management. New York: Harper & Row, 1988. 777 p.
9. Magretta J., Stone N. What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business. Harper Collins Bussiness, 2002. 244 p.
10. Горшкова Л.А. Диагностика и выбор организационной структуры хозяйствующего субъекта // Экономический анализ: теория и практика. 2007. № 10. С. 17-23.
11. Мельник М., Горшкова Л., Поплавская В. Современные производственно-хозяйственные системы: виды и особенности // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 04. С. 8-17.
12. Горшкова Л.А., Поплавская В.А. Методика управления организационной культурой крупного промышленного предприятия // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 20. С. 37-42.
13. 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.
14. Поплавская В.А. Комплексный подход к организационному развитию // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2008. № 11. С. 160-167.
15. Горшкова Л.А., Поплавская В.А. Управление развитием организации в соответствии с концепцией жизненных циклов // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2011. № 4. С. 167-173.
16. Горшкова Л.А., Поплавская В.А. Методика реализации изменений в системе управления промышленным предприятием // Экономический анализ: теория и практика. 2011. № 11. С. 7-11.
17. Горшкова Л.А. Теория бизнес-анализа: учебное пособие. Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2007. 293 с.

18. Gorshkova L.A., Poplavskaja V.A., Sovik L.E. Methodology of organizational changes during the implementation of business-activity monitoring // International Journal and Social Science. V.4, N 2, 2013., P. 104-110.
19. Горшкова Л.А., Поплавский Б.Н. Анализ внешней и внутренней среды организации с использованием методов эвристики // Экономический анализ: теория и практика. 2007. № 24. С. 11-14.
20. Поплавская В.А. Подход к реализации изменений в системе управления организацией // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2011. № 3-1. С. 230-235.
21. Горшкова Л.А., Поплавская В.А. Выбор направления развития промышленных предприятий в соответствии с реализуемой ими стадией жизненного цикла // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2010. № 4. С. 214-219.
22. Горшкова Л.А., Поплавский Б.Н. Процесс разработки стратегии промышленного предприятия // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. 2004. № 2. С. 119-124.
23. Горшкова Л.А., Поплавский Б.Н. Реализация и контроль выполнения стратегии с использованием эвристического инструментария // Экономический анализ: теория и практика. 2008. № 11. С. 29-34.
24. Трифонов Ю.В., Горбунова М.Л. Выбор стратегии развития предприятия в территориально-отраслевом контексте // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. 2004. № 2. С. 160-165.
25. Горшкова Л.А., Поплавская В.А., Поплавский Б.Н. Управление организационной культурой: опыт крупного промышленного предприятия // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 21. С. 19-26.

Рецензия: Горбунова Мария Лавровна, Профессор кафедры мировой экономики и бизнеса института экономики и предпринимательства, Доктор экономических наук, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского.

Lyudmila Gorshkova

Nizhny Novgorod National Research State University n.a. N. I. Lobachevsky
Russia, Nizhny Novgorod
E-Mail: gorla@mail.ru

Boris Poplavskij

JSC POLYOT Research & Production Company
Russia, Nizhny Novgorod
E-Mail: poplavsky.boris@mail.ru

Vera Poplavskaya

Nizhny Novgorod National Research State University n.a. N. I. Lobachevsky
Russia, Nizhny Novgorod
E-Mail: pva7-ya@mail.ru

Modern approach to organizational development

Abstract: When ambiguity of the environment soars, organizational development, connected with modernization of business processes and formation of competitiveness aimed at successful market positioning, is essential for survival of economic entities. The analysis of a development stage of an enterprise taking into account its accumulated experience and market positioning becomes a key factor of adaptability. However there is no research neither in foreign nor in national scientific literature connected with systemic change of the organization components according to the concept of its life cycles. An approach to treatment of concept "adaptive management", its components and its balanced adjustment when overcoming critical points in development is offered in the article. The adaptive management is considered as a difficult structure. Besides control object, it includes strategy, structure, organizational culture and personnel, interacting with environment. The methodical support offered by the authors allows to bring into compliance the basic components of an enterprise with its life cycle stage and to create organizational infrastructure for maintenance of managerial changes. The elaborated methods and technology of selection of the line of development are being implemented at the Nizhny Novgorod production plant at the stage of management of organizational changes.

Keywords: Strategy; organizational culture; organizational structure; theory of life cycles of the organization; methodology; methods; innovative activity of enterprises; organizational development; adaptive management; the external environment; personnel; control system; control object; the subject of management; changes.

Identification number of article 35EVN214

REFERENCES

1. Leavitt. H. Applied Organizational Change in Industry. In March, J. Handbook of Organization, Chicago: Rand McNally, 1965
2. Weisbord, M.R. Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. - Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978
3. Peters, T., Waterman R. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper and Row, 1982. p. 203
4. Boddi D., Pjejtон Z. Osnovy menedzhmenta / Per. s angl. SPb.: Piter, 1999. 816 s.
5. Burke W.W. Organization Development: A Process of Learning and Changing. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1994.
6. Rajzberg B.A., Lozovskij L.Sh., Starodubceva E.B. Sovremennyj jekonomicheskij slovar'. M.: Infra-M, 2013. 512 s.
7. Gorshkova L.A., Poplavskaja V.A. O metodike provedenija organizacionnyh izmenenij v biznese // Menedzhment i biznes-administrirovanie. 2013. № 4. S. 180-183
8. Mescon M., Michael Albert M., Khedouri F. Management. New York: Harper & Row, 1988. 777 p.
9. Magretta J., Stone N. What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business. Harper Collins Bussiness, 2002. 244 p.
10. Gorshkova L.A. Diagnostika i vybor organizacionnoj struktury hozjajstvujushhego sub#ekta // Jekonomicheskij analiz: teorija i praktika. 2007. № 10. S. 17-23
11. Mel'nik M., Gorshkova L., Poplavskaja V. Sovremennye proizvodstvenno-hozjajstvennye sistemy: vidy i osobennosti // Problemy teorii i praktiki upravlenija. 2010. № 04. S. 8-17
12. Gorshkova L.A., Poplavskaja V.A. Metodika upravlenija organizacionnoj kul'turoj krupnogo promyshlennogo predprijatija // Jekonomicheskij analiz: teorija i praktika. 2012. № 20. S. 37-42
13. Gorshkova L.A., Poplavskaja V.A. Metodika razvitija sistemy upravlenija organizaciej na raznyh stadijah ee zhiznennogo cikla // Jekonomicheskij analiz: teorija i praktika. 2010. № 34. S. 2-7
14. Poplavskaja V.A. Kompleksnyj podhod k organizacionnomu razvitiju // Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravlenija). 2008. № 11. S. 160-167
15. Gorshkova L.A., Poplavskaja V.A. Upravlenie razvitiem organizacii v sootvetstvii s koncepciej zhiznennyh ciklov // Menedzhment i biznes-administrirovanie. 2011. № 4. S. 167-173
16. Gorshkova L.A., Poplavskaja V.A. Metodika realizacii izmenenij v sisteme upravlenija promyshlennym predprijatиеm // Jekonomicheskij analiz: teorija i praktika. 2011. № 11. S. 7-11
17. Gorshkova L.A. Teorija biznes-analiza: uchebnoe posobie. N.Novgorod: Izd-vo NNGU, 2007. 293 s.

18. Gorshkova L.A., Poplavskaja V.A., Sovik L.E. Methodology of organizational changes during the implementation of business-activity monitoring // International Journal and Social Science. V.4, N 2, 2013., P. 104-110
19. Gorshkova L.A., Poplavskij B.N. Analiz vneshnej i vnutrennej sredy organizacii s ispol'zovaniem metodov jevristiki // Jekonomicheskij analiz: teorija i praktika. 2007. № 24. S. 11-14
20. Poplavskaja V.A. Podhod k realizacii izmenenij v sisteme upravlenija organizaciej // Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. 2011. № 3-1. S. 230-235
21. Gorshkova L.A., Poplavskaja V.A. Vybor napravlenija razvitija promyshlennyh predpriyatij v sootvetstvii s realizuemoj imi stadiej zhiznennogo cikla // Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. 2010. № 4. S. 214-219
22. Gorshkova L.A., Poplavskij B.N. Process razrabotki strategii promyshlennogo predpriyatija // Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. Serija: Jekonomika i finansy. 2004. № 2. S. 119-124
23. Gorshkova L.A., Poplavskij B.N. Realizacija i kontrol' vypolnenija strategii s ispol'zovaniem jevristicheskogo instrumentarija // Jekonomicheskij analiz: teorija i praktika. 2008. № 11. S. 29-34
24. Trifonov Ju.V., Gorbunova M.L. Vybor strategii razvitija predpriyatija v territorial'no-otraslevom kontekste // Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. Serija: Jekonomika i finansy. 2004. № 2. S. 160-165
25. Gorshkova L.A., Poplavskaja V.A., Poplavskij B.N. Upravlenie organizacionnoj kul'turoj: opyt krupnogo promyshlennogo predpriyatija // Jekonomicheskij analiz: teorija i praktika. 2012. № 21. S. 19-26