

На правах рукописи

ПЕЧИБОРЩ НАТАЛЬЯ ИГОРЕВНА

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ
В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

Специальность 08.00.05

Экономика и управление народным хозяйством
(стандартизация и управление качеством продукции)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург – 2011

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов»

Научный руководитель - доктор экономических наук, доцент,
Алексеев Андрей Алексеевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор,
Демиденко Даниил Семенович

доктор экономических наук, профессор,
Аркин Павел Александрович

Ведущая организация - Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Самарский государственный экономический университет»

Защита состоится 14 декабря 2011 года в _____ часов на заседании диссертационного совета Д 212.237.09 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21, ауд. 3040.

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

Автореферат разослан «_____» _____ 2011 года

Ученый секретарь
диссертационного совета

Л.В. Хорева

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования. Современный покупатель достаточно избалован большим выбором разнообразных товаров и услуг, вследствие чего постоянно меняются требования к конечным изделиям / услугам. В этой ситуации «качество» продукции является обязательным условием появления товара на рынке. Именно поэтому большинство Российских компаний растущего малого и среднего бизнеса получают международный сертификат на соответствие системы менеджмента качества требованиям стандарта ISO серии 9001.

Тем не менее, по данным исследования Ресурсного центра малого предпринимательства за 2010 год, «Российский средний бизнес по размерам и масштабам операций значительно отстает от европейского. В странах-членах Евросоюза средние предприятия составляют 1% от общего количества предприятий, но при этом обеспечивают 20% от общего оборота предприятий и 17% от общей занятости. В России средние предприятия составляют 0,8% от общего количества предприятий, дают только 3,9% общего оборота и 3,2% общей занятости».

Организационный переход растущего малого бизнеса в категорию среднего привел бы к укреплению экономики страны в целом. Однако, ситуация на рынке такова, что у малого бизнеса практически нет «серьезных стимулов» становиться средним. Что же может послужить толчком для развития? Безусловно, с одной стороны, это усиление государственной поддержки в части формирования условий для развития бизнеса; с другой стороны, это наличие теоретических и методических решений, позволяющих организациям быстро и «правильно» реагировать на изменяющиеся условия внешней среды, требования покупателей.

Сформировавшаяся на сегодняшний день теория организационного развития, как правило, предлагает дорогостоящие решения через «инжиниринг» бизнес процессов, что не всегда доступно для растущего малого и среднего бизнеса.

В связи с этим, **актуальность настоящего исследования** обусловлена выраженной необходимостью формирования методического аппарата, реализующего возможность управления развитием экономической организации на базе системы менеджмента качества, в условиях перманентно изменяющейся внешней среды предпринимательской деятельности.

Степень разработанности научной проблемы. Разработкой теоретических и методических аспектов управления организационным развитием занимались многие отечественные и зарубежные ученые.

В работе использовались труды отечественных авторов, которые оказали существенное влияние на формирование научной позиции автора: Алексеева А.А., Гапоненко А.Л., Гольдштейна Г.Я., Горбашко Е.А., Иванова М.А., Кравченко К.А., Ларина Ф., Лапенко А.Н., Мешалкина В.П., Окрепилова В.В., Титова А.Б., Шустермана Д.М. и других. В работах подчеркивается необходимость изменений в организации для обеспечения ее развития. Вместе с тем остается недостаточно проработанной методическая база управления организационными изменениями и варианты решения этой проблемы.

Исследования зарубежных ученых позволили автору сформировать взгляд на ряд теоретических аспектов в интернациональном аспекте. В диссертационном исследовании использовались работы таких зарубежных авторов, как: Акоффа Р., Винера Н., Друкера П.Ф., Деминга Э., Исикава К., Майера Э., Макгрегора Д., Маккелланда Д., Манна Р., Файоля А., Хана Д., Хунгенберга Х., Шумпетера Й., Эванса Д.Р., Эшби У.Р. и т.д. Анализ работ указанных авторов позволил понять основные тенденции изучения процессов управления организационным развитием, сформировать гипотезы и теоретические положения, исследование которых представлено в диссертации.

Целью диссертационного исследования является развитие теоретических и методических основ комбинаторных методов управления организационным развитием в системе менеджмента качества компаний.

Для достижения указанной цели в работе поставлены и решены следующие **задачи**:

1. Провести комплексное исследование научно-теоретических и практических проблематик современных организаций.
2. Исследовать понятие «организационное развитие» и его эволюцию, определить элементы, модели и подходы в рамках системы менеджмента качества.
3. Провести сравнительный анализ и определить современную проблематику методов управления организационным развитием предприятий.
4. Выявить предпосылки и обозначить основные принципы и подходы к созданию метода управления организационным развитием в рамках системы менеджмента качества.
5. Формализовать метод «комбинаторики» и апробировать его

применительно к предприятиям.

6. Определить метод экономической оценки продуцируемых продуктов в рамках метода «комбинаторики».
7. Предложить алгоритм адаптации стандартов системы менеджмента качества ISO серии 9001 на базе возможностей комбинаторного метода.
8. Определить элементы и принципы в рамках системы менеджмента качества, необходимые для эффективного внедрения метода управления организационным развитием.

Объектом исследования настоящей работы является процесс управления организационным развитием предприятий малого и среднего бизнеса отрасли приборостроения и электроники. **Предметом исследования** определяется развитие метода «комбинаторика» на базе системы менеджмента качества.

Теоретической и методологической базой диссертационного исследования явились труды коллективов ведущих научно-исследовательских институтов, ВУЗов Российской Федерации по выбранной теме, работы отечественных и зарубежных ученых по проблемам теории организационного развития и стратегического менеджмента, системам менеджмента качества, а также работы по реструктуризации и применению современных подходов к управлению предприятием.

Основными методами исследования явились системный и ситуационный анализ; методы, основанные на теории принятия решений; экономический анализ; математическое программирование; методы оптимизации и стандартизации, исследования операций; методы экспертного опроса и рейтинговой оценки; методы построения и визуализации сетей (теория графов); структурный анализ; исторический метод.

Информационную базу исследования составляют законодательные и нормативные документы РФ, международные стандарты качества ISO серии 9001, материалы периодической печати, официальных интернет-сайтов международных организаций и профессиональных сообществ, консультантов и органов государственного регулирования, фактические данные предприятий, и результаты собственного исследования автора.

Научная новизна диссертационного исследования заключается, прежде всего, в развитии научных основ теории менеджмента качества, в части формирования методов совершенствования операционных процессов предприятия.

К числу основных результатов, определяющих научную новизну диссертационного исследования, относятся:

1. На основе комплексного исследования современных проблем развития организаций сформировано положение о динамическом равновесии хозяйствующего субъекта с внешней и внутренней средами как условие конкурентоспособности и качества ее продукции.
2. Развита концептуальное представление об организационном развитии как адаптивной составляющей системы менеджмента. На основе исследования эволюции, принципов и подходов к управлению организационным развитием определена его взаимосвязь с системой менеджмента качества организации. Предложены актуальные механизмы адаптации организации к изменениям внешней среды.
3. На основе сравнительного анализа современных методов инжиниринга бизнес процессов и классических стандартов автоматизированного описания процессов DFD и WFD (Data / Work Flow Diagram), выявлена общность их целей и задач, и на этой основе сформулированы перспективные научные направления совершенствования стандартов системы менеджмента качества.
4. В развитие механизмов управления системой менеджмента качества предложен метод продюсирования («комбинаторика») – операционно-ориентированный синтез бизнес процессов, расчет цены и себестоимости мелкосерийной продукции (ориентированный на предприятия приборостроения и электроники).
5. Предложен научно обоснованный алгоритм адаптации стандартов системы менеджмента качества ISO серии 9001 на предприятиях для внедрения комбинаторного метода продюсирования мелкосерийной продукции. Определены основные аспекты функций управления, по которым необходима оптимизация и модернизация.

Теоретическая значимость работы определяется формированием научно нового комплекса знаний – теории, методов и алгоритмов управления организационным развитием в системе менеджмента качества.

Практическая значимость настоящей работы состоит в возможности использования ее теоретических, алгоритмических и методических результатов в практике управления предприятием при принятии решений о перспективных изменениях организационной системы. Методические результаты могут быть рекомендованы специалистам по организационному развитию государственных и коммерческих структур.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты диссертационного исследования получили апробацию в экспериментальных расчетах автора, выполненных на фактических материалах отечественных и зарубежных организаций, нашли отражение в опубликованных работах диссертанта.

Результаты проведенных исследований докладывались на «Всероссийском научно-практическом симпозиуме молодых ученых и специалистов», организованном Санкт-Петербургским государственным университетом экономики и финансов в 2010 г.

Основные выводы и положения работы рекомендованы к использованию в практике управления ЗАО «Элкус».

Структура диссертационной работы определена исходя из предмета исследования и построена в соответствии с целью и содержанием поставленных исследовательских задач.

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

Во введении обосновывается актуальность избранной темы исследования, отражаются научная новизна и практическая значимость полученных результатов.

В первой главе «Теория организационного развития компаний» определена роль управления организационным развитием в системе менеджмента качества организации. Проведен комплексный анализ методологии управления организационным развитием предприятий с позиции возможностей адаптировать наиболее успешные методики на существующую систему менеджмента качества. Предложен анализ проблематики методического обеспечения процессов управления развитием организации.

Во второй главе «Методы управления организационным развитием» сделана попытка совершенствования современной теории организационного развития в части формирования метода «комбинаторика» – метода управления организационным развитием на базе системы менеджмента качества, построенный на динамической оптимизации круга управленческих и производственных функций предприятия применительно к изменениям внешней среды.

В третьей главе «Алгоритм, элементы и принципы управления организационным развитием компаний» предложен алгоритм адаптации стандартов системы менеджмента качества с целью успешного внедрения предложенного метода управления организационным развитием.

В заключении обобщены результаты проведенного исследования, обладающие научной новизной, сформулированы основные выводы и рекомендации.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Существование любой организации зависит от ее способности быстро адаптироваться к новым внешним условиям. С другой стороны, существование организации обусловлено ее развитием как процессом изменения организационных форм и состояний во времени. Следовательно, только управляя изменениями в организации, можно добиться ее целенаправленного развития и обеспечить ей существование в перспективе.

Современные компании сталкиваются с рядом научно-теоретических и практических проблематик при ведении бизнеса.

Во-первых, это *поиск способов взаимодействия с внешней средой*, под которой понимается все, что находится за пределами организации, в частности это могут быть воздействия погоды, реформы в обществе, изменение курса доллара и т.д. Все эти воздействия – от мнения отдельных людей до глобального потепления – должны быть как-то учтены при управлении организацией, оценены с точки зрения опасности для ее существования и появления новых возможностей, ресурсов для осуществления ее целей.

При управлении организации необходимо учитывать особенности внешней среды, такие как, например, ее динамичность, т.е. скорость, с которой происходят изменения основных факторов; ее неопределенность, т.е. количество информации, которой располагает организация в отношении факторов внешней среды, а также достоверность этой информации и т.д.

Во-вторых, *поиск оптимального размера организации и упорядочение ее элементов*. Чаще всего данный вопрос сводится к дискуссии об оптимальной «организационной структуре» компании. В большинстве случаев обсуждение затрагивает возможность применения унифицированного подхода к организационной структуре и системе управления, бюрократической, матричной, дивизионной и т.д. Важно понимать, что организационная структура – это инструмент, с помощью которого можно повысить производительность совместного труда работников.

В-третьих, необходимость в *совершенствовании, полноценном внедрении системы менеджмента качества ISO серии 9001*. Во избежание «формальной» сертификации, изолированности СМК от функций управления, необходимо четко понимать роль, принципы и место СМК на предприятии.

Система менеджмента качества задает требования к построению системы управления эффективностью и следит за соблюдением принципов их реализации. Именно поэтому стандарты менеджмента качества универсальны для всех предприятий, т.к. уникально в основном оперативное управление. Именно оперативная деятельность является предметом конкуренции, а в остальном надо знать и умело применять различные библиотечные технологии управления.

И наконец, в-четвертых, одной из самых важных проблем является *определение способа адаптации к изменениям*.

Задача управления организационным развитием – прогнозировать изменения и быть к ним готовым. В отличие от традиционных подходов к управлению изменениями организационное развитие рассматривает изменения как непрерывный процесс обновления, затрагивающий все аспекты деятельности организации на различных уровнях. Изменения должны стать постоянной практикой организации, а не чрезвычайной ситуацией, вызывающей шок и панику у сотрудников.

Все четыре вопроса связаны с обретением организационной системой **динамического равновесия** как условия ее существования (рис. 1).

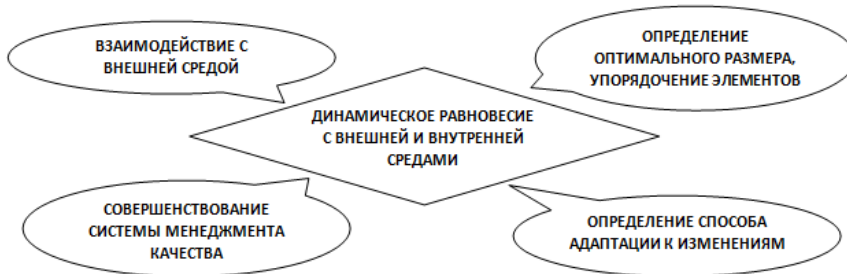


Рис. 1 Динамическое равновесие с внешней средой и внутренней средой организации.

Цель экономического субъекта – это обретение *динамического равновесия, как с внешней средой, так и с внутренней средой организации. Принимая внешнюю среду как объективную данность, только внутреннюю среду организации можно рассматривать как объект управления.*

2. Основная цель организационного развития состоит в том, чтобы помочь организации выработать подходящую систему управления, которая обеспечивала бы максимальную гибкость и динамичность организации для достижения ее целей.

Организационное развитие – это регулярная деятельность по совершенствованию способов, которыми организация достигает стоящих перед ней целей. Это долгосрочная работа по повышению способности организации обновлять себя, решать возникающие проблемы и быстро реагировать на внешние и внутренние перемены.

Научной новизной данного исследования является установление взаимосвязи между процессом управления организационным развитием и системой менеджмента качества. Эта взаимосвязь представлена на рис. 2.

Система менеджмента качества является надежной опорой, своего рода «фундаментом дома» для осуществления полноценного организационного развития. При правильно отрегулированной работе системы менеджмента качества, ее роль может быть незаметна, однако именно принципы системы менеджмента качества являются основополагающими при управлении организацией.



Рис. 2 Взаимосвязь между организационным развитием и системой менеджмента качества.

В самом «доме» проистекает операционная деятельность организации, т.е. осуществление бизнес процессов, нацеленных на изготовление продуктов и оказание услуг. С помощью организацион-

ной структуры и персонала менеджмент организации производит управление этими бизнес процессами.

И наконец, «крышей» дома служит организационное развитие, которое позволяет защитить организацию от несвоевременных воздействий внешней среды. Чем более продуманно организационное развитие компании, тем надежнее владельцам бизнеса.

Основу системы управления современной компании составляет *стратегическое управление*, которое подразумевает регулярный анализ внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на будущее организации, составление прогноза развития ситуации, а также разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному повышению уровня результативности. На основании полученных результатов в компании должны формироваться и корректироваться такие инструменты управления организационным развитием, как миссия, цели и стратегия (рис. 3).



Рис. 3 Взаимосвязь базовых элементов организационного развития.

Эффективное организационное развитие – это неперенное условие выживания компаний. Можно выделить *три основных пути развития современных организаций*: механический рост; с помощью экспертных методов; с помощью научно-обоснованных методов. В качестве наиболее эффективного направления развития признается развитие на основе научно-обоснованных методов, поскольку в ос-

нове лежит системный подход, а компания рассматривается как комплексная система управления бизнесом.

На основании *эволюционных моделей* организационного развития (например, модели жизненного цикла организации по И.Адизесу и Л.Грейнеру), можно сделать вывод, что ни одна из теорий не является универсальной, поскольку отвечает на конечное, «статическое» число вопросов. При этом рассматриваются сценарии на основе трудностей, проблем и кризисов, с которыми «должны» сталкиваться все организации за период своего жизненного цикла. Тем самым, при малейшем отклонении от моделей, организация не сможет найти правильного решения.

Среди существующих *структурных подходов* к организационному развитию, таких как, процессный, системный или ситуационный, сложно выбрать какой-то наиболее оптимальный. Для успешного функционирования организации следует применять комбинацию всех трех подходов.

3. Важнейшей задачей для любой компании является проектирование и перепроектирование системы управления в целях адаптации под меняющиеся условия и развития организации. Термин «реинжиниринг» и сама идеология перестройки бизнеса для ориентации на процессы, а не «успех» функциональных подразделений, связаны с именами двух американских исследователей в области менеджмента: М. Хаммера и Д. Чампи.

Модель организационного проектирования систем управления компаниями включает четыре основных этапа проектирования системы управления: диагностика; проектирование; анализ эффективности; реализация.

В основе подобной модели лежит не традиционный «бюрократический» подход к управлению, свойственный большинству организаций, а менеджмент качества и культура постоянных улучшений. Под качеством в данном случае автор понимает степень гармонизации организационных и бизнес процессов, соответствия их выходов требованиям «внутренних» и «внешних» потребителей, обще-системным целям.

Все современные методы инжиниринга бизнес процессов базируются на двух классических стандартах автоматизированного описания процессов – **DFD** (Data Flow Diagram) и **WFD** (Work Flow Diagram), которые содержат набор символов или обозначений, с помощью которых описывается бизнес процесс.

В качестве наиболее распространенных методов можно выделить **семейство IDEF**, рекомендуемое к применению стандартами

ГОСТ Р ISO 10303, и наиболее часто используемое в России; **BAAN**, разделенный на различные модели (например, метаструктура предприятия, модель управления, процессная / функциональная модели и т.д.); **ARIS**, также широко применяемая в России.

Все эти методы описания бизнес процессов довольно просты, однако эффективное применение на практике не является легкой задачей. Описание бизнес процессов дает ответы на вопросы: кто чем занимается в компании и кто за что отвечает. Это делает организацию «прозрачной» и подконтрольной руководству. Недостатком этих методик является то, что они достаточно статичны и рассчитаны на описание существующих бизнес процессов, т.е. ориентированы на прошлое, в то время как очень важно разработать метод, способный прогнозировать будущие события.

4. Предпосылками к организационным изменениям могут стать возникающие у организации трудности. Это могут быть как внешние, так и внутренние предпосылки. К внешней предпосылке можно отнести динамику внешнего заказа, когда организациям очень сложно спрогнозировать поведение / потребности покупателя, т.е. в какой момент и какой заказ следует ожидать. К внутренней предпосылке можно отнести концентрацию компетенций в отдельных людях или подразделениях, т.е. когда организация «попадает в зависимость» от нескольких человек, обладающих компетентными знаниями в какой-то области.

В исследовании синтезирован метод «комбинаторика» как метод управления организационными изменениями, заключающийся в оптимизации круга управленческих и производственных функций с одновременной адаптацией организационной структуры под изменяющиеся условия внешней среды.

В основу предложенного метода взяты принципы, разработанные Н. Винером, которые базируются на понятии «черного ящика» как модели объекта управления с определенным набором входных факторов и соответствующим им набором выходных факторов.

Метод «комбинаторика» включает следующие этапы:

Этап 1. Разработка продуктовой и маркетинговой стратегии компании в классическом виде, результатом чего становится определение стратегического направления развития организации (например, авионика, космическое оборудование и т.д.) и основных продуктов (например, модули, приборы и т.д.).

Этап 2. Проведение экономического анализа с целью описания структуры доходности организации, выражающей области его

продуктовой компетенции (например, концентрация на цикле «НИР – ОКР – штучная продукция цикла ОКР»).

Этап 3. Установление взаимосвязи между «потребностями» потребителей и конечными «функциями» организации (рис. 4).

потребность А	товар	продукт 1	технология 1	бизнес процесс 1	функция	D	G
потребность В		продукт 2	технология 2	бизнес процесс 2	функция	F	
потребность i		продукт i	технология i	бизнес процесс i	функция	i	
потребность N		продукт n	технология n	бизнес процесс n	функция	N	

Рис. 4 Взаимосвязь между потребностями и функциями.

Этап 4. Описание бизнес процессов организации позволяет сделать анализ ключевого цикла «заказ и реализация продукции», где на «входе» и «выходе» находится покупатель.

Этап 5. Выделение и формализация ключевых бизнес процессов, в которых сконцентрированы основные «компетенции» (бизнес операции) предприятия. Под «компетенцией» понимается способность организации успешно производить «бизнес операцию» на основе практического опыта, умения, знаний и технологии.

Научной новизной данного метода является то, что выделение ключевых компетенций позволяет произвести **переход от продуктового принципа к процессному**, где в качестве продукции компании будут выступать бизнес операции. Именно набор компетенций компании (бизнес операций) должен стать своеобразным «прайс-листом» и основной связкой с клиентом.

Этап 6. Формирование таблицы взаимосвязи «потребность» – «компетенции» (рис. 5).

Таким образом, потребитель имеет возможность комбинировать (отсюда название метода «комбинаторики») бизнес операции компании («компетенции») с учетом потребностей, стоимости и своих представлений об идеальном продукте. Базой для проведения оценки являются компетенции компании, они же являются ключевым элементом связи между организацией и покупателем. Т.е., «компетенции» служат *элементным базисом* метода «комбинаторики».

В качестве метода оценки продюсируемых продуктов выбран метод ABC (activity-based costing systems) – операционно-ориентированный метод расчета себестоимости бизнес операций.

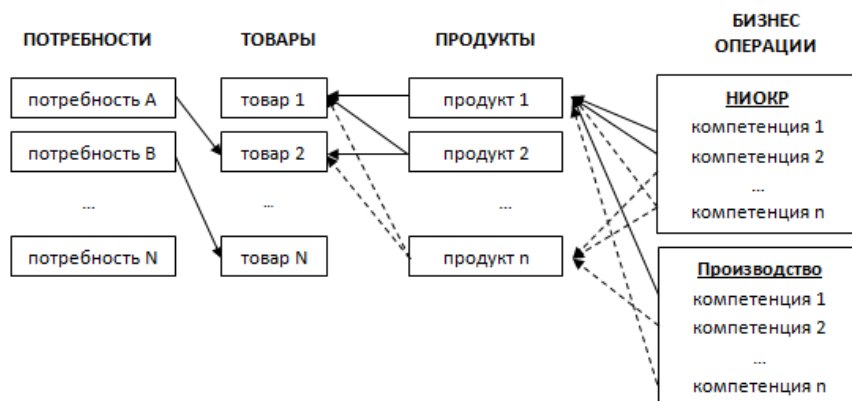


Рис. 5 Взаимосвязь «потребность» – «компетенции».

Научной новизной данного метода является формирование подхода, который позволяет строить производственный процесс на основе ключевого принципа – «прозрачность» для потребителя. В каком-то смысле покупатель сам становится «участником» и «контролирующим органом» конечного товара.

5. Метод комбинаторика – это первый шаг на пути к стратегическому управлению организационным развитием, однако он может привести к бесполезным затратам и разочарованиям, если не укрепить «фундамент», а именно применить системный подход и осуществить совершенствование, т.е. полноценное, пошаговое внедрение стандартов системы качества ISO серии 9001 (рис. 6). Эти изменения должны касаться всех сфер деятельности предприятия (организационная структура, бизнес процесс, корпоративная культура и т.д.).

1) *Аудит существующей системы менеджмента качества* с целью выявления сильных и слабых сторон компании на текущий момент и перспектив организационного развития.

2) *Решение руководства* необходимо для инициации проекта по совершенствованию системы менеджмента качества.

3) *Определение проекта* и согласование всех стадий проекта, начиная с постановки задач и заканчивая подведением итогов.

4) *Обучение персонала* при управлении изменениями.

5) *Описание и оптимизация бизнес процессов* с целью устранения несоответствий стандартам, дублирующих процессов, а также разработка новых бизнес процессов согласно стандартам.

6) *Совершенствование нормативной документации СМК* является одним из ключевых шагов алгоритма. Компании необходимо разработать и внедрить документацию всех уровней, предусмотренную стандартами ISO серии 9001, что позволит оптимизировать существующий документооборот.

7) *Автоматизация документооборота компании* (шаг 6).

8) *Тестирование и аудит модернизированной СМК*.

9) *Оптимизация функций управления* должна проходить по трем ключевым направлениям: оптимизация организационной структуры и численности; бизнес процессов; и формирования корпоративной культуры. В рамках этого шага руководству компании необходимо использовать наиболее современные инструменты управления, такие как, например, метод бюджетирования на нулевой базе или преимущества управленческого учета (контроллинга).

10) *Подведение итогов проекта*.

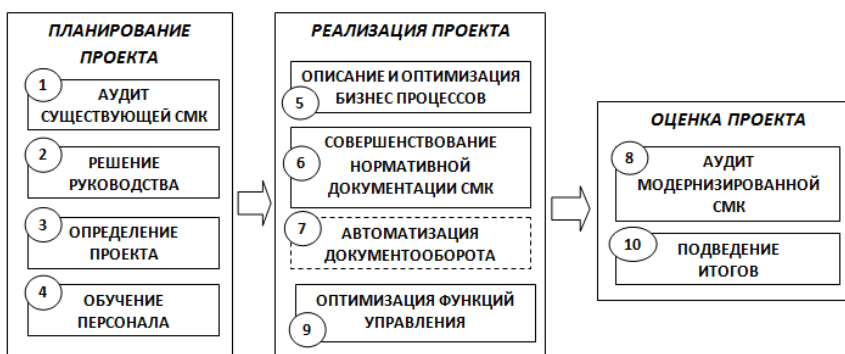


Рис. 6 Алгоритм совершенствования СМК.

Последовательность выполнения шагов строго фиксирована на стадии планирования проекта, на стадии реализации шаги могут выполняться параллельно, стадия оценки проекта может быть инициирована руководством компании в любой момент.

И, наконец, основополагающий принцип, который должен лежать в основе управления организационным развитием компании, является «принцип постоянного улучшения», сформулированный в стандартах качества ISO серии 9001 и лежащий в основе всего диссертационного исследования.

III. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

По теме диссертационного исследования опубликованы следующие **7 печатных работ** общим объемом **2,1 п.л.**, в том числе три статьи в журналах, рекомендованных ВАК РФ:

1. Печиборщ Н.И. Алгоритм внедрения системы менеджмента качества на предприятиях машиностроительной отрасли // Экономика России: перспективы посткризисного развития: Материалы всероссийского научно-практического симпозиума молодых ученых и специалистов. – СПб: Изд-во ИМЦ «НВШ-СПб», 2010. – 0,5 п.л.
2. **Печиборщ Н.И. Анализ факторов, влияющих на управление организационным развитием компаний // Век качества. – №6. – 2010 г. – 0,2 п.л.**
3. Печиборщ Н.И. Зарождение «контроллинга» в России // Сборник докладов научной сессии профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов по итогам НИР 2006 г. Факультет статистики, учета и экономического анализа. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2007. – 0,3 п.л.
4. **Печиборщ Н.И. Метод управления организационным развитием // Современная конкуренция. – №4 (28). – 2011 г. – 0,6 п.л.**
5. **Печиборщ Н.И. О методе проектирования организационных изменений в бизнес-структурах // Менеджмент и бизнес-администрирование. – №3. – 2011 г. – 0,1 п.л.**
6. Печиборщ Н.И. Роль контроллинга в процессе бюджетирования // Сборник докладов научной сессии профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов по итогам НИР 2007 г. Факультет статистики, учета и экономического анализа. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 0,2 п.л.
7. Печиборщ Н.И. Стратегическая роль СМК в структуре управления // Сборник докладов научной сессии профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов по итогам НИР 2010 г. Факультет экономики и управления. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 0,2 п.л.