

На правах рукописи

ГУТМАН Светлана Семеновна

**ВЫБОР АДАПТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

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

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург – 2006

Работа выполнена на кафедре «Национальная экономика» Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный политехнический университет».

НАУЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ – доктор экономических наук,
профессор Градов Александр Павлович

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ОППОНЕНТЫ: доктор экономических наук,
профессор Окороков Василий Романович

кандидат экономических наук,
Убель Станислав Витольдович

ВЕДУЩАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ – Санкт-Петербургский государственный
инженерно-экономический университет

Защита состоится «11» мая 2006 года в 14 часов на заседании диссертационного совета Д 212.229.23 ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный политехнический университет» по адресу: 195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29, 3 учебный корпус, ауд. 506.

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный политехнический университет».

Автореферат разослан «___» _____ 2006 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук, профессор

Сулоева С.Б.

I. Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Стратегическое управление предприятиями национальной экономики является важнейшей функцией менеджмента. От правильности выбора стратегических намерений и реализующих эти намерения действий зависит конкурентоспособность и эффективность работы предприятий. Одним из существенных факторов, влияющих на эффективность стратегии, является соответствие организационной структуры предприятия стратегическим намерениям менеджмента.

Существующие научные школы стратегии по-разному подходят к решению проблемы взаимосвязи организационной структуры и стратегии предприятия. Одни школы предлагают вначале разрабатывать стратегию, а затем формировать организационную структуру («школа дизайна», «школа позиционирования»), другие школы, наоборот, считают, что стратегии должны быть «подстроены» под существующую организационную структуру предприятия («школа конфигурации»).

Вместе с тем теоретические основы и механизмы установления взаимосвязи организационной структуры и стратегии предприятия, которые смогли бы обеспечить необходимую гибкость стратегического управления в условиях нарастающей нестабильности внешней среды, отсутствуют. Отсутствуют также механизмы преобразования стратегических намерений из имплицитного (вербального) описания важнейших целей в эксплицитное состояние реальной стратегии, которое позволило бы формировать организационную структуру, адекватную необходимым параметрам адаптивности стратегии предприятия.

Кроме того, нельзя считать сформировавшейся теоретическую базу, позволяющую определять критерии эффективности организационной структуры предприятия и стратегии, соответствующие реальным условиям, для которых они формируются. Одни авторы придерживаются положений неоклассической экономической теории, другие – являются сторонниками институциональной, эволюционной и других теорий организации. Различия теоретических основ формирования структуры и стратегии предприятия приводят к противоречивым методическим положениям и конкретным рекомендациям менеджменту, разрабатывающему стратегию и адекватную ей организационную структуру.

Актуальность проблемы, недостаточная ее проработанность, теоретическая и практическая значимость определили выбор темы диссертационного исследования, его цель и задачи.

Цель исследования состоит в создании механизма преобразования стратегических намерений в систему реальных контрактов предприятия, конкретизирую-

щих эти намерения, разработке критерия эффективности стратегии и подхода к выбору на этой основе адаптивной организационной структуры предприятия.

В соответствии с поставленной целью в диссертационном исследовании были поставлены следующие **задачи**:

- разработать механизм преобразования имплицитного описания стратегических намерений в эксплицитное описание реальной стратегии;
- разработать критерий выбора эффективной стратегии и адаптивной организационной структуры предприятия;
- разработать методический подход к выбору адаптивной организационной структуры и определению степени ее морального старения, обусловленного изменением параметров структуры контрактов;
- по материалам действующих отечественных предприятий провести апробацию разработанных методических рекомендаций по выбору предпочтительной стратегии и адекватной ей организационной структуры.

Объектом исследования являются промышленные предприятия национальной экономики.

Предмет исследования – процесс взаимосвязи организационной структуры и стратегии предприятия.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам стратегического управления предприятием, теоретические положения институциональной экономической теории, эволюционной теории экономических изменений, теории транзакционных издержек и методы кластерного анализа.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в разработке механизма преобразования *стратегических намерений* менеджмента в кластеризованную по степени близости технологических и организационных ресурсов *систему контрактов*, которая принимается в качестве базы для формирования организационной структуры адаптированной к изменениям стратегии предприятия. В том числе:

- разработан *критерий эффективности* организационной структуры и стратегии предприятия, который реализован в виде показателя, отражающего отношение стоимости предприятия за период жизненного цикла стратегии и соответствующей ей организационной структуры к транзакционным издержкам, связанным с их разработкой и реализацией;

- на базе предложенного критерия эффективности разработаны теоретические основы и *схема алгоритма* выбора предпочтительной организационной структуры, адаптированной к изменениям стратегии;

- предложен подход к оценке *морального старения* структуры и стратегии, в основе которого лежит мониторинг динамики стоимости предприятия в зависимости от изменения степени общности кластеров контрактов (критерия качества кластеризации), реализующих изменяющиеся стратегические намерения предприятия.

- выявлены факторы, влияющие на параметры организационных структур, проведена многоуровневая классификация этих структур и разработан базовый «морфологический ящик» параметров организационных структур, который позволяет выбирать модернизированную или новую структуру, адекватную изменившейся стратегии предприятия, взамен морально устаревшей.

Практическая значимость исследования. Разработанные в диссертации методические положения выбора адаптивной организационной структуры управления предприятием позволяют менеджменту осуществлять постоянный мониторинг эффективности стратегии и структуры, своевременно актуализировать устаревшую организационную структуру, позволяющую гибко реагировать на изменение параметров структуры контрактов.

Апробация и достоверность результатов исследования. Результаты исследования представлялись автором на международных и российских научно-практических конференциях и семинарах в СПбГПУ, на всероссийском симпозиуме по стратегическому управлению предприятиями в ЦЭМИ РАН, где они получили положительную оценку. Результаты диссертационного исследования используются в лекционном курсе «Эффективность стратегического управления предприятиями» кафедры «Национальная экономика» СПбГПУ. Положения и результаты диссертационного исследования нашли применение при изменении организационных структур предприятий Санкт-Петербурга и Москвы: ООО «Уютный Дом», ЗАО «Рускан», о чем свидетельствуют прилагаемые справки об использовании результатов исследования.

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 9 научных работ общим объемом 14 п.л.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, четырех глав, заключения, списка литературы и приложений.

II. Основные положения диссертационного исследования

1. Классификация организационных структур предприятия

В диссертации исследованы различные виды организационных структур и их эволюция, вызванная тем, что внешняя среда постоянно изменяется и в новых условиях более востребованной или рациональной оказывается гибкая форма организации деятельности, адаптированная к этим изменениям.

На основе данного анализа в диссертации приведена *классификация организационных структур* и выявлены три группы факторов, влияющих на параметры этих структур: *факторы внешней среды, внутренние факторы, специальные факторы* («принцип власти и контроля», компьютеризация информационных процессов, степень разграничения полномочий между собственниками предприятия и менеджментом и др.). По результатам классификации построен «морфологический ящик» параметров базовых организационных структур (рис 1), с помощью которого выявляются параметры адаптивной организационной структуры, обеспечивающей реализацию изменившейся стратегии предприятия.

2. Кластерный анализ как инструмент для формирования адаптивной организационной структуры предприятия.

Проведенный в диссертации анализ теоретических и методических положений разных школ стратегии о соотношении стратегии и структуры предприятия показал, что наиболее обоснованной является позиция школы СПбГУ, утверждающая что структура и стратегия должны формироваться взаимосвязано, обеспечивая эффективную реализацию стратегических намерений. В развитие положений этой школы, предлагается преобразовывать стратегические намерения менеджмента в систему контрактов, из которой, в свою очередь, выделять подсистемы сходных контрактов. В связи с этим, в диссертационном исследовании предлагается в основу *механизма преобразования стратегических намерений в систему контрактов*, положить процесс *кластеризации* этих контрактов, позволяющий выделять однородные (сходные) в организационно-производственном отношении подсистемы (кластеры) контрактов. Подобные кластеры рассматриваются, в качестве *объектов* стратегического управления. *Субъектами* управления в зависимости от структуры контрактов, их значимости и объемов производства могут быть обособленные *дивизионы* (при значительных объемах производства и длительном периоде действия контрактов) *временные группы* (при разовых или возобновляемых контрактах) и другие типы организационно-управленческих структур.

Таким образом, кластеризованный портфель контрактов становится базой для формирования адаптивной организационной структуры, позволяющей гибко реагировать на изменения стратегии предприятия.

Определенность целей и задач	Цели и задачи известны	Неопределенность целей и задач		
Структура задач	Задачи не имеют четких границ	Задачи имеют четкие границы		
Сложность задач	Простые	Сложные		
Масштаб управляемости	Узкий	Широкий		
Знания и навыки сотрудников	Немногочисленные, специализированные	Многочисленные, универсальные		
Обучение сотрудников	Небольшие объемы, кратковременное	Большие объемы, постоянное и долгосрочное		
Бизнес-процессы	Сложные	Простые		
Ответственность	Отсутствует ответственность за процесс в целом	Вокруг результатов	Вокруг ресурсов и функций	Вокруг результатов и функций
Правила и процедуры	Мало правил и процедур	Работа по правилам и процедурам		
Отношения между сотрудниками	Отношения формализованные и носят официальный характер	Отношения неформализованные и носят личностный характер		
Специализация в работе	Узкая	Широкая		
Иерархия управления	Ясность в уровнях иерархии	Уровни управления размыты		
Измеряемость работы	Измеряема	Измерить сложно		
Мотивация	Мотивирование потребностей верхнего уровня	Мотивирование потребностей нижнего уровня		
Система вознаграждения	Объективная	Субъективная		
Подбор кадров	Объективные критерии	Субъективные критерии		
Внешняя среда	Несложная, стабильная	Сложная, нестабильная		
Власть	Признается данная власть, централизованная	Власть передается наиболее сильным и активным		
Конкуренция	Качеством	Ценой	Сервисом	Временем
Отношение к риску	Выгоден	Невыгоден	Нейтрален	
Система оплаты	Фиксированная	В виде процента от результата		
Базовые структуры	Линейная	Функциональная	Дивизиональная	Матричная

Рис.1 «Морфологический ящик» ОС

Механизм преобразования стратегических намерений в систему контрактов в диссертационном исследовании описывается следующим образом.

Множество контрактов D разбивается на m кластеров (подмножеств) – p_1, p_2, \dots, p_m , так, чтобы каждый контракт $d \in D$ принадлежал только одному кластеру и чтобы контракты, принадлежащие одному и тому же кластеру, были сходными, в то время как контракты, принадлежащие разным кластерам, были разнородными (несходными). При этом степень близости контрактов определяется количеством и значимостью совпадающих технологических и организационных ресурсов, используемых в производстве для реализации данных контрактов.

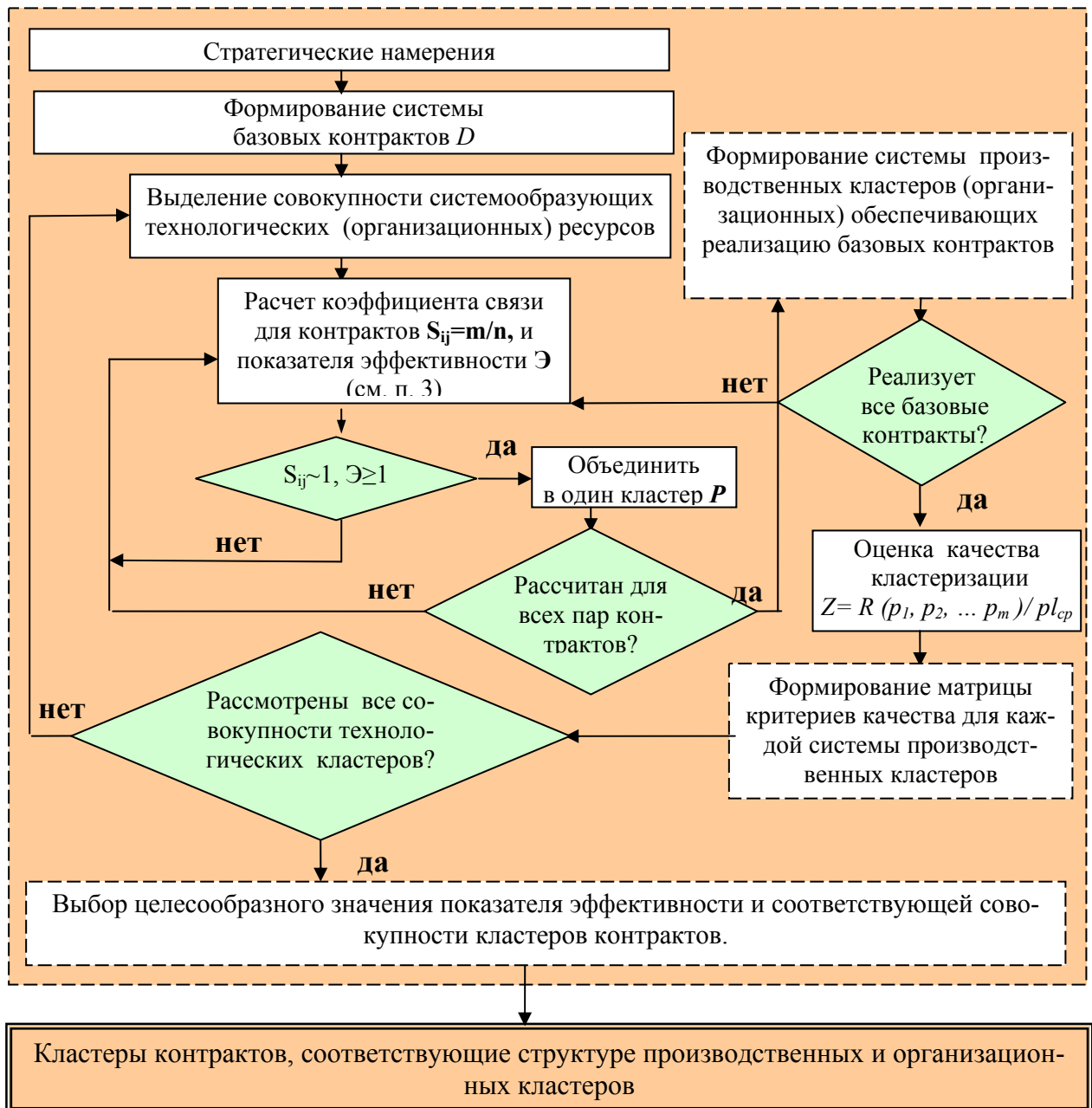


Рис.2 Процесс (механизм) формирования системы кластеров контрактов. Степень близости каждой пары контрактов оценивалась коэффициентами ассоциации (связи) S_{ij} . $S_{ij} = m/n$; $0 \leq S_{ij} \leq 1$,

где m - число совпадающих признаков сравниваемых контрактов i и j ; n - общее число признаков, характеризующих специфику этих контрактов.

$$S_{ij} \approx \begin{cases} 1, \text{контракты используют сходные ресурсы для своей реализации} \\ 0, \text{контракты используют разнородные ресурсы для своей реализации} \end{cases}$$

Разбиение контрактов на кластеры должно удовлетворять некоторому критерию качества кластеризации, который зависит от сходства контрактов внутри каждого кластера и от различия между кластерами.

Согласно этому критерию качество кластеризации устанавливается в следующем порядке: 1) определение функции среднего сходства объектов для каждого кластера $pl(p_i)$, $i=1, \dots, m$; 2) вычисление среднего значения pl_{cp} для множества значений $pl(p_i)$, $i=1, \dots, m$; 3) определение функции среднего различия для построенных кластеров: $R=F(p_1, p_2, \dots, p_m)$. 4) определение характеристической функции критерия качества разбиения как $Z=R / pl_{cp}$, и ее максимизация.

Механизм формирования системы кластеров контрактов (рис. 2) положен в основу *схемы выбора организационной структуры, адаптированной к изменениям стратегии предприятия*.

3. Критерий эффективности транзакционных издержек, связанных с разработкой и реализацией адаптивной структуры.

Предлагаемые в литературе критерии эффективности организационной структуры не всегда учитывают изменчивость внешней и внутренней среды предприятия. Критерии эффективности собственно стратегии предприятия в литературе практически не обсуждаются. Т.к. процесс разработки и реализации проекта структуры и стратегии предприятия, порождает существенные транзакционные издержки, то в диссертационном исследовании был предложен *критерий эффективности транзакционных издержек, который представляет собой отношение стоимости бизнеса, достигнутой в результате реализации стратегии предприятия и транзакционных издержек по формированию стратегии*. На основе этого критерия предложен показатель эффективности $K_{\mathcal{E}}$

$$K_{\mathcal{E}} = \left[\sum_{t=1+L}^n (D_t^w - D_t^v) \frac{1}{(1+e)^{t-1}} \right] \left/ \left[\sum_{l=1}^L C_l \frac{1}{(1+e)^{l-1}} + \sum_{t=1+L}^n C_t \frac{1}{(1+e)^{t-1}} \right] \right.$$

где $K_{\mathcal{E}}$ – показатель эффективности транзакционных издержек, связанных с разработкой и реализацией проекта стратегии и структуры.

D_t^w – входной денежный поток в году t периода реализации стратегии и структуры;

D_t^v – выходной денежный поток в году t периода реализации стратегии и структуры.

C_t – издержки связанные с реализацией стратегии и структуры в году t периода реализации стратегии и структуры;

C_l – издержки, связанные с разработкой стратегии и структуры в году l периода разработки стратегии и структуры;
 l – номер года периода разработки стратегии и структуры;
 L – номер года завершения разработки стратегии и структуры;
 $1+L$ – номер года начала реализации стратегии и структуры;
 t – номер года периода реализации стратегии и структуры;
 n – номер года завершения жизненного цикла стратегии и структуры;
 e – ставка дисконтирования в соответствии с периодом.

В качестве показателя эффективности реализации стратегии и обеспечивающей ее организационной структуры предложен коэффициент, который определяется отношением *прироста* стоимости бизнеса за период жизненного цикла стратегии и обеспечивающей ее организационной структуры к *приросту* транзакционных издержек, связанных с разработкой и реализацией стратегии.

При этом в качестве транзакционных издержек принимаются издержки, связанные как с *преобразованием стратегических намерений в соответствующую систему кластеров контрактов (C_l)*, так и с *реализацией этих контрактов (C_l)*.

Для сравнения эффективности различных вариантов стратегии и структуры предлагается использовать показатель $\mathcal{E} = K_{\mathcal{E}_{нов}} / K_{\mathcal{E}_{стар}}$, где $K_{\mathcal{E}_{нов}}$ и $K_{\mathcal{E}_{стар}}$ – показатели эффективности новой (модернизированной) и действующей структуры и стратегии.

4. Концептуальная схема формирования адаптивной организационной структуры предприятия

На основе предложенного критерия эффективности и механизма преобразования стратегических намерений в систему контрактов в диссертационной работе разработана *концептуальная схема (алгоритм) формирования организационной структуры и стратегии предприятия* (рис. 3). В соответствии с этим алгоритмом менеджер, формирующий структуру и стратегию, выбирает множество допустимых вариантов внешних и внутренних условий, в которых предполагается функционирование предприятия в прогнозируемый стратегический период. Для каждого из этих вариантов формируется множество актуальных для предприятия вариантов стратегии и реализующей ее организационной структуры. Каждый вариант стратегии преобразуется в портфель стратегических транзакций, которые должны быть осуществлены с помощью необходимых контрактов. Таким образом, в процессе использования этого алгоритма менеджер формирует матрицу принятия решений, которая содержит показатели эффективности для различных вариантов сочетаний организационной структуры и стратегии. Выбирая наилучший из возможных вариантов наращивания стоимости бизнеса, он должен учитывать ту или иную степень

риска. Чтобы обеспечить ему такую возможность, в алгоритм введены ограничения, характеризующие границы допустимого риска. На последующих шагах формируется матрица рисков, отражающая возможные зоны риска, в которые может попасть предприятие при выборе той или иной организационной структуры предприятия в соответствии с его стратегией (матрица принятия решений). При этом следует учитывать возможность *морального старения* организационной структуры предприятия, то есть изменение уровня ее организационной жизнеспособности, которая должна рассматриваться как состояние, при котором совокупность кластеров *системообразующих (организационных и технологических) ресурсов*, обеспечивающих выполнение соответствующих кластеров контрактов, *не находится вблизи границ (предела) адаптивности к изменению системы кластеров контрактов*. При этом угроза утраты жизнеспособности организационной структуры нарастает по мере приближения степени адаптивности кластеров системообразующих ресурсов к пограничным зонам. Когда степень близости к пограничным зонам достигает предела, либо зафиксировано непосредственное вхождение в эти зоны, существовавшая организационная структура требует комплексной или локальной реструктуризации. При подобных изменениях организационной структуры, должны учитываться следующие факторы:

1. значимость параметров структуры контрактов, входящих в кластеры, с точки зрения получаемых в результате их выполнения параметров *чистых денежных потоков* предприятия;
2. значимость параметров структуры контрактов, входящих в кластеры, с точки зрения *конкурентного статуса* предприятия на тех или иных рынках;
3. степень *специфичности ресурсов*, входящих в кластеры системообразующих ресурсов для выполнения соответствующих кластеров контрактов;
4. возможность *доступа к обладанию* системообразующими специфичными ресурсами для тех или иных кластеров контрактов;
5. степень изменения параметров *транзакционных издержек*, связанных с изменением параметров ОС, управляющих процессами выполнения соответствующих кластеров контрактов.

Приближение к пределу адаптивности кластеров системообразующих ресурсов к изменению параметров портфеля кластеров контрактов может быть оценено коэффициентом эластичности показателя эффективности по критерию качества кластеризации, который рассчитывается как процентное изменение *величины показателя эффективности транзакционных издержек (K) по отношению к процентному изменению критерия качества кластеризации (Z)*:
$$e_k^z = \frac{\Delta K_z}{\Delta Z} \cdot \frac{Z}{K_z} \cdot 100\%$$

На основе балансировки коэффициента эластичности можно управлять процессом изменения морально устаревших организационных структур. Для этого осуществляют следующие действия: 1. выделение различных кластеров контрактов; 2. выделение вариантов организационных структур; 3. рассмотрение реальной и потенциальной организационной структуры и системы кластеров контрактов; 4. построение динамики коэффициента эластичности для разных пар организационной структуры и кластеров; 5. характеристика жизненного цикла организационной структуры динамикой поведения коэффициента эластичности; 6. управление процессом изменения морально устаревших организационных структур на основе балансировки коэффициента эластичности (рис. 3).

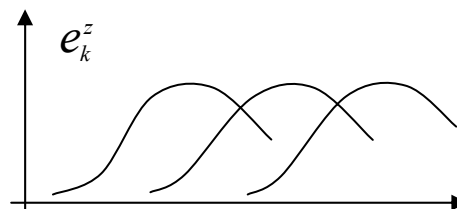


Рис. 3. Динамика поведения t коэффициента эластичности

В диссертации приведены результаты использования предложенного механизма к формированию адаптивных организационных структур на примере предприятий – объектов исследования. По разработанному алгоритму и на основе кластеризации были сформированы системы потенциальных кластеров контрактов, обеспечивающих реализацию новых стратегических намерений этих предприятий. Были подобраны наиболее предпочтительные (проектно-ориентированные) организационно-производственные структуры, в состав которых включены временные структурные подразделения, обеспечивающие прирост значений критерия эффективности структуры и стратегии при выполнении работ по соответствующим кластерам контрактов. Пример изменения организационной структуры одного из предприятий представлен на рис.4 и в табл. 1.

Таблица 1. Результирующая таблица изменения организационной структуры

	Трансакционные издержки тыс. руб.	Δ денежных потоков	Критерий качества кластеризации	K_s
Кластер 1	13078,4	14160,73	0,91	-
Кластер 2	13598,93	14626,35	0,95	-
Кластер 3	13338,67	14346,12	0,93	-
Кластер 4	12297,6	13225,24	0,85	-
Кластер 5	13989,33	15046,72	0,98	-
Кластер 6	11777,07	12664,84	0,81	-
ОСУ (новый вариант)	78080	84070	0,905	1,077
ОСУ (старый вариант)	94080	46809	0,6	0,498
Результаты изменения показателей	16000	37261	0,305	0,579
% изменения показателей	-17%	+79%	+51%	116%



Рис. 3. Алгоритм формирования (выбора) организационной структуры предприятия

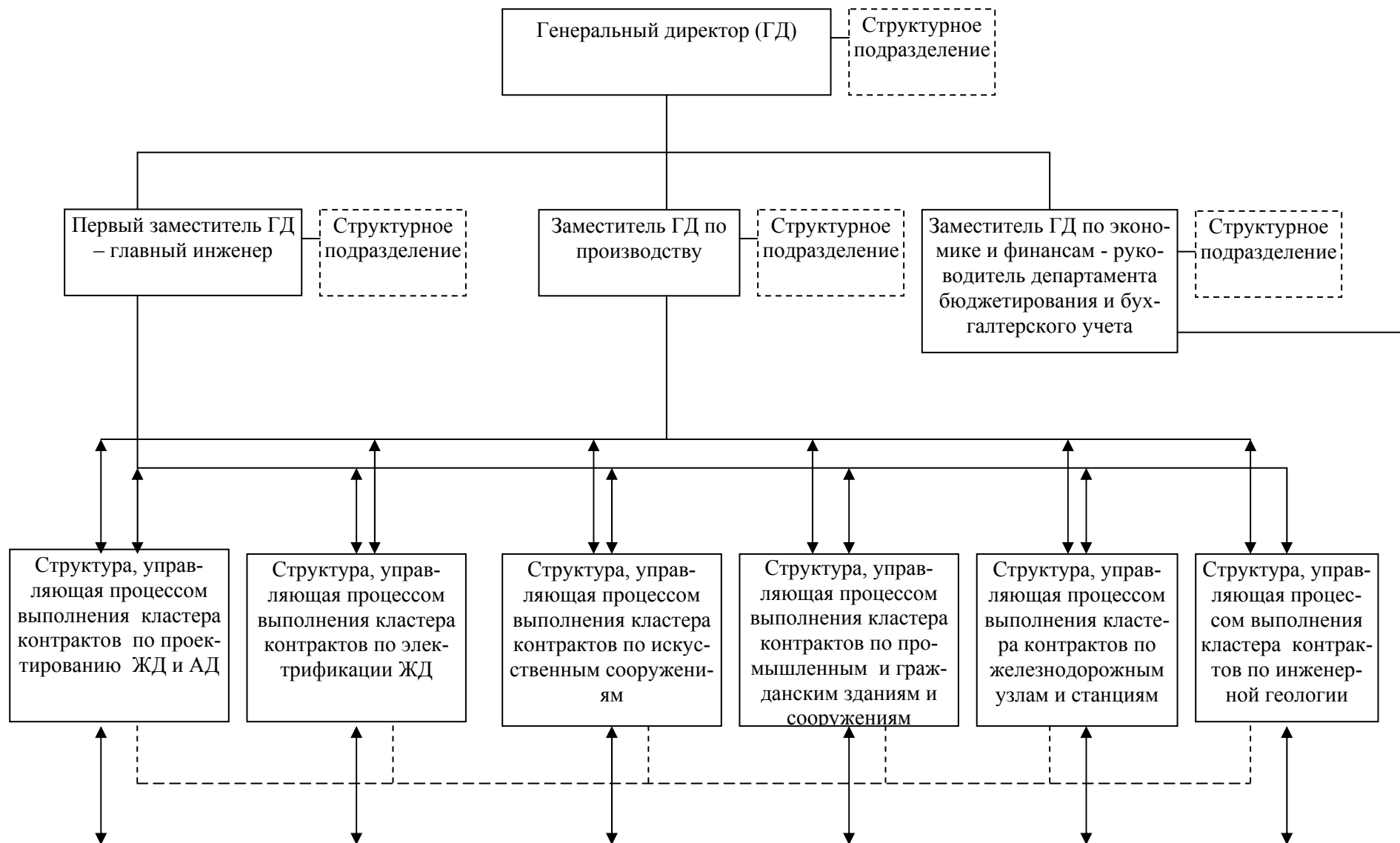


Рис. 4 Принципиальная схема модернизированной организационной структуры ОАО «Ленгипротранс», сформированная на основе кластеризации потенциальных контрактов в соответствии с измененной стратегией

Основные выводы из диссертационного исследования

1. Адаптивность организационной структуры достигается созданием гибких управленческих подразделений, способных обеспечивать поддержание конкурентных преимуществ предприятия за счет управления системой *динамичных (изменяющихся) кластеров базовых контрактов*.

2. Для формирования таких подразделений необходимо выделять кластеры контрактов, требующих для своего выполнения *однотипных системообразующих технологических и организационных ресурсов*, что позволяет концентрировать квалифицированное управление использованием этих ресурсов в период жизненного цикла того или иного кластера контрактов.

3. Концентрация однотипных ресурсов способствует *экономии транзакционных издержек*, связанных с разработкой и реализацией структуры и стратегии, издержек информационного обеспечения управленческих процессов, а также издержек предотвращения и ликвидации последствий оппортунистического поведения.

4. В качестве критерия эффективности организационной структуры целесообразно принять *соотношение стоимости бизнеса, достигнутой в результате реализации структуры и стратегии предприятия и транзакционных издержек по их формированию*.

5. По мере устаревания стратегии, выражающегося в изменении параметров кластеров контрактов, *устаревает и организационная структура*, использовавшаяся для управления процессом выполнения этих контрактов. Изменение параметров кластеров контрактов выражается в снижении степени близости системообразующих ресурсов, *что отрицательно влияет на динамику значений показателей эффективности*.

6. Адаптивность организационных структур к изменяющимся условиям функционирования предприятия отражается *коэффициентом эластичности показателя эффективности по критерию качества кластеризации базовых контрактов предприятия*.

Результаты исследования опубликованы в следующих работах

1. Градов А.П., Гутман С.С. Фирма в институциональной среде национальной экономики // В тематическом сборнике научных трудов «Экономические реформы в России». – СПб.: СПбГПУ, 2002. – С. 22-38 – 1,1 п.л.
2. Градов А.П., Иванова Е.А., Гутман С.С. Институциональная концепция фирмы, // В тематическом сборнике научных трудов «Экономические реформы в России». – СПб.: СПбГПУ, 2002. – С. 39-48 – 0,6 п.л.
3. Градов А.П., Гутман С.С. Экономические порядки и институциональная среда национальной экономики // Экономическая наука современной России – М.: РАН, 2003. – №1 – С. 26-39 – 0,9 п.л.
4. Градов А.П., Гутман С.С. Институциональные аспекты реформирования национальной экономики РФ // Мост. – 2003. – № 55 – С. 62-66. – 0,3 п.л.. № 56 – С. 57-60 – 0,3 п.л.
5. Гутман С.С. Институциональная концепция фирмы // В книге Экономическая стратегия фирмы: изд. 4-е перераб.; под ред. А.П. Градова. – СПб.: Издательство "Специальная литература", 2003. – С. 91-105 – 0,9 п.л.
6. Гутман С.С. Влияние организационной структуры на величину и структуру транзакционных издержек. // В книге Градова А.П. Экономическая теория. Введение в институциональную экономику. Учебное пособие, изд. 2-е, дополненное. – СПб.: Нестор», 2004. – С. 216-238 – 1,4 п.л.
7. Тесля А.Б. Гутман С.С., Зайченко И.М. Экономическая теория. Микроэкономика: учеб. пособие. – СПб.: «СПбГПУ», 2004. – 139 с. – 8,75 п.л.
8. Гутман С.С. Связь организационной структуры и стратегии предприятия // В сб. трудов VII Всероссийского симпозиума "Стратегическое планирование и развитие предприятий". – М.: ЦЭМИ РАН, 2006. – 2 т. – С. 71-73 – 0,125 п.л.
9. Гутман С.С. Кластерный анализ как инструмент для формирования организационной структуры предприятия // В сборнике научных статей «Региональные аспекты управления, экономики и права Северо-западного федерального округа России». Выпуск 1. Межвузовский сборник научных трудов/ Под ред. д-ра экон. наук, академика МАНЭБ А.Д. Макарова, д-ра экон. наук, проф. М.Д. Медникова, д-ра воен. наук, проф. А.А. Целыковских. – СПб.: Изд-во ВАТТ, 2006. – С. 135-139 – 0,25 п.л.