ОБЗОР МЕТОДОВ И ПРОБЛЕМ ОЦЕНКИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИИ

REVIEW OF COMPANY ORGANIZATIONAL POTENTIAL ASSESSMENT METHODS AND PROBLEMS

Е. П. Третьякова,
кандидат экономических наук

Организационный потенциал – это способность компании к организационным инновациям. Статья отражает разнообразие подходов к компонентам организационного потенциала компании. Проведен сравнительный анализ метода прямой оценки, а также индикаторных и качественных методов оценки организационного потенциала компании. Дана оценка методов в свете ресурсной концепции, определена область их применения. На основании проведенного теоретического анализа выявлены основные проблемы использования рассмотренных методов и определены направления их решения.

Organizational capacity is a company's capability to introduce organizational innovations. The article reflects the diversity of approaches to the components of the organizational capacity of a company. Comparative analysis of the direct method, as well as indicator and qualitative methods of assessment of the organizational capacity of a company is carried out. Assessment of the methods and of their field of application is made on the basis of the resource concept. Problems associated with the methods are examined in the course of the theoretical analysis and directions of their solution are proposed.

La capacité organisationnelle d'un entreprise est leur capabilité à introduire les innovations organisationnelles. Cet article reflète la diversité des approches aux composantes de la capacité organisationnelle d'un entreprise. Une analyse comparative est présentée de la méthode directe, de la méthode des indicateurs et la méthode qualitative pour l'évaluation de la capacité organisationnelle de l'entreprise. L'estimation des méthodes et définition de leur champ d'application sont fait à la lumière de la notion de ressources. Basé sur l'analyse théorique, les problèmes de base associés avec cette méthodes sont envisagées, directions de leurs solution sont déterminées.

Organisatorischen Kapazitäten ist eine Fähigkeit des Unternehmens, organisatorische Innovationen einzuführen. Der Artikel spiegelt die Vielfalt der Ansätze zu den Komponenten der organisatorischen Kapazitäten des Unternehmens. Eine vergleichende Analyse der direkten Methode, sowie der Anzeige- und Qualitätsmethoden der Auswertung der organisatorischen Kapazität des Unternehmens. Die Schätzmethoden und ihre Anwendungsbereiche werden vor dem Hintergrund des Ressourcen-Konzepts definiert. Basierend auf der theoretischen Analyse, man betrachtet die grundlegende Probleme der Methoden und bestimmt ihre Lösungsrichtungen.

Ключевые слова*: организационный потенциал, оценка, индикаторные методы, требования к индикаторам; качественные методы, ценность.*

Key words*: organizational capacity, assessment, indicator (display) methods, requirements for indicators; qualitative methods, value.*

Mots clefs*: capacité d'organisationnelle, évaluation, méthodes d'indicateur (d'écran de visualisation), exigences pour les indicateurs, méthodes qualitatives, valeur.*

Schlüsselwörter*: Organisationsfähigkeit, Bewertung, Anzeige- (Display)-Methoden, Anforderungen an Indikatoren, qualitative Methoden, Wert.*

Современная экономика имеет выраженный организационный характер, что проявляется в доминировании управленческих решений, направленных на поиск оптимальных организационных форм и процессов существования компаний. Наиболее популярные решения на уровне нескольких компаний – создание холдингов, сетевых и виртуальных организаций, стратегических альянсов, на уровне конкретной компании – построение и регламентация бизнес-процессов, командообразование, аутсорсинг и т.д. Организационная направленность управленческих решений является ответом на повышение неопределенности внешней среды компаний, которая обусловлена появлением новых производственных технологий, активным проникновением во все сферы жизни информационных технологий, глобализацией экономики, конкуренцией.

Согласно ресурсному подходу, как современному направлению концепции стратегического управления, способность компании к организационным инновациям является ключевым фактором конкурентоспособности. Эту способность будем называть организационным потенциалом. Решающее влияние организационного потенциала на успех компании актуализирует необходимость его измерения и оценки. В связи с этим, цель статьи определим как структурирование и критический обзор методов оценки организационного потенциала, а также выявление возможных проблем, возникающих при их использовании.

1. Сущность организационного потенциала

Первая проблема состоит в отсутствии единой понятийной базы. Автор понятия «организационный потенциал» А. Чандлер [1] представлял его как организационные возможности компании отзываться на требования рынка. Иными словами, организационный потенциал – это способность компании к комбинированию и результативному использованию ресурсов для функционирования в складывающихся условиях внешней среды. Изучение работ различных исследователей показало многообразие терминов, обозначающих единую содержательную категорию. И. Ансофф [2] для обозначения качества и типов поведения на рынке, обусловленных потен-

циалом компании, использовал понятие «реакция». Исследователи Высшей школы менеджмента СПбГУ А.В. Куликов и Г.В. Широкова [3] используют термин «ориентация», под которой понимают устоявшийся набор действий и процессов, характеризующий поведение компании в целом. Е.В. Лагунова [4] оперирует понятием «стратегический потенциал» и определяет его как ресурсы и способности, которые могут быть адаптированы к рыночным потребностям с помощью имеющихся компетенций. Сопоставление показывает, что сущность всех представленных понятий едина и соответствует категории «организационный потенциал» в трактовке А. Чандлера. Более того, приведенные определения можно считать развитием и конкретизацией этого понятия.

Проанализировав различные подходы, предлагаем следующее определение: «Организационный потенциал – это основанная на комбинировании и использовании ресурсов способность компании вырабатывать, выбирать и применять комплекс увязанных действий либо в ответ на изменения рынка, либо в превентивном режиме». Единая сущность приведенных выше определений дает основание сравнивать представленные указанными авторами методы оценки и использовать для обозначения объекта исследования понятие «организационный потенциал», или, иначе, «организационные ресурсы».

Организационный потенциал проявляется в трех формах, как: система, модель поведения и результат. Организационный потенциал как система – это структурированная конструкция комплементарных ресурсов компании, объединенных общей целевой направленностью. Согласно классическому представлению А. Чандлера [1], в состав его компонентов включаются структура, система принятия решений, информационная система и организационный климат. И. Ансофф [2] рассматривает его в следующем составе: руководители, организационная структура, информация, системы и процедуры, технологические процессы и системы ценностной ориентации. Современные исследователи расширяют и конкретизируют представления о составе компонентов организационного потенциала, хотя единого представления пока не сформировалось.

В ранее опубликованной автором работе (Организационный потенциал компании: природа и значение // Проблемы полиграфии и издательского дела: Известия вузов. — 2011. — № 5) путем анализа существующих подходов и собственных теоретических исследований обоснована следующая группировка компонентов организационного потенциала:

- интеллектуальная собственность;
- бизнес-модель организации и обеспечивающий ее инструментарий;
- корпоративная культура;
- корпоративные информационные системы, базы данных, техническое и программное обеспечение, системы связи;
- система отношений с деловыми партнерами, главным образом, наличие гибкой и эффективной деловой сети.

Организационный потенциал как система является интегральной характеристикой компании и проявляется в модели ее поведения в отношениях с окружающей средой.

Организационный потенциал как результат представляется приращением возможностей компании при комбинировании и взаимодействии его составляющих.

Рассмотрев кратко природу организационного потенциала, можно перейти к анализу методов его оценки. Обзор литературы и периодических изданий позволяет выделить количественные и качественные методы оценки. Количественные методы предусматривают использование абсолютных и относительных показателей состояния организационного потенциала. Их можно подразделить на методы прямой оценки и индикаторные методы. Качественные методы построены на мнениях экспертов и дают оценку организационного потенциала в баллах. Рассмотрим более подробно указанные методы и область их применения. При этом некоторые методы будут рассмотрены только в общих чертах, а методы, имеющие, на наш взгляд, высокую практическую ценность, более подробно.

2. Методы прямой оценки

Представление организационного потенциала в разрезе структурных составляющих позволяет определить перечень оценочных показателей по каждой из них, что составляет сущность методов прямой оценки. Источниками получения аналитической информации служат диагностическое интервью, информация об объектах интеллектуальной собственности компании, о приверженности клиентов, о развитии делового сотрудничества и т.д. Методы прямой оценки могут использоваться для диагностики организационного потенциала как на уровне компании, так и на уровне ее филиалов и отделений как коммерческих, так и некоммерческих организаций. Основных недостатков три: высокая трудоемкость использования; сложность обработки разнородных показателей; нарушение системности потенциала, согласно которому потенциал в целом не равнозначен совокупности показателей по составляющим.

3. Индикаторные методы

Интерес к индикаторным методам вызван возможностью использования, в отличие от методов прямой оценки, ограниченного обоснованного набора представительных показателей, что определяет воз-

можность их применения для проведения экспресс-анализа и мониторинга организационного потенциала. Кратко сущность индикаторных методов сводится к выявлению различных составляющих организационного потенциала; определению одного или нескольких индикаторов по каждой из них и расчету интегрального индикатора. При необходимости рассчитывают также сводные индексы.

Индикатор – это показатель, который отражает состояние наблюдаемого объекта приблизительно, но служит сигналом его благополучия или неблагополучия. Значение индикатора определяет уровень отклонения показателя от некоей эталонной величины, поэтому применение индикаторного метода предусматривает разработку нормативных значений показателей.

Показатели, предлагаемые исследователями в качестве индикаторов состояния организационного потенциала, разнообразны [5], в их числе – показатели затрат и показатели полезности. Примеры затратных индикаторов: расчетная стоимость замены базы данных; стоимость объектов интеллектуальной собственности, процент доходов, инвестируемых в информационные технологии, затраты на исследования и разработки и их удельный вес в общей сумме инвестиций или в прибыли организации, объем инвестиций в освоение новых рынков, вклад в базу знаний на одного работника в год и т.д. Примеры индикаторов полезности: процент продаж, приходящихся на запатентованные продукты, отношение продаж наукоемкой продукции к общему объему продаж, количество зарегистрированных патентов, сроки юридической защищенности патентов, коэффициент использования базы знаний, доля инновационной продукции в общем объеме произведенной продукции в стоимостном выражении, количество рационализаторских предложений на одного работника и т.д.

Разработкой индикаторных методов оценки организационного потенциала занимаются как зарубежные, так и российские исследователи. Рассмотрим два наиболее интересных, на наш взгляд, подхода к построению системы индикаторов.

Л. Исмагилова и Т. Гилева [5] предлагают использовать относительные индикаторы, рассчитываемые как соотношение фактических и эталонных значений оценочных показателей. В качестве индикаторов организационного потенциала предлагается применять устоявшийся в аналитической практике перечень показателей, приведенный выше, а также результаты анкетирования работников. Итоговая оценка состояния ресурсов дается в баллах по заранее разработанной шкале. Полученные оценки авторы предлагают использовать далее для выявления источников компетенций компании путем совмещения в матричной форме наиболее важных ресурсов с ключевыми бизнес-процессами и выявления наиболее продуктивных бизнес-процессов.

Важное достоинство этого метода состоит в увязывании ресурсов с источниками их возникновения, что можно определить как выход на технологию построения организационного потенциала, обеспечивающего конкурентоспособность компании. Иными словами, метод, предложенный Л. Исмагиловой и Т. Гилевой, представляется формой операционализации положений ресурсной концепции. Его использование осложняется двумя основными причинами. Наличие нескольких экспертных допущений и субъективность в определении эталонных значений индексов ресурсов требует привлечения экспертов высокой квалификации и усложняет проведение сравнения нескольких компаний.

Более строгий индикаторный метод с использованием относительных индикаторов оценки состояния организационного потенциала предложен С. Генераловой [6]. Сущность метода состоит в расчете абсолютных и относительных индикаторов по составляющим организационного потенциала, а также интегрального индикатора. В качестве абсолютных индикаторов предлагается использовать фактические значения показателей, в качестве относительных — отношения абсолютных показателей к нормативным. Нормативные показатели предлагается определять путем построения функциональных зависимостей на основе статистических данных. Структурные составляющие организационного потенциала оцениваются с помощью относительных индикаторов полезности. Интегральный показатель определяется перемножением относительных индикаторов с учетом степени влияния на него структурных составляющих организационного потенциала. Такой подход дает возможность не только оценить состояние потенциала, но и выявить неиспользуемые резервы. Предлагаемый С. Генераловой метод характеризуется объективностью, универсальностью, оценкой организационного потенциала с точки зрения полезности. Основные недостатки метода связаны с получением внутрифирменной информации, со способом определения нормативных показателей, который дает усредненные по выборке результаты, не увязанные с целевой направленностью компаний, а также со сложностью определения вклада каждой составляющей в интегральный результат. Кроме того, получение надежных оценок требует использования большого массива данных, что не всегда возможно.

4. Качественные методы

Выше отмечено, что организационный потенциал проявляется интегрально в модели отношений компании с окружающей средой. На этом основаны качественные методы его оценки, которые в настоящее время представляются наиболее раз-

работанными. Теоретическим фундаментом качественных методов являются разработки И. Ансоффа, А. Чандлера, Дж. Барни.

И. Ансофф [1] выделил несколько возможных реакций компании на изменения рыночной ситуации: производственную, конкурентную, инновационную, предпринимательскую и административную. Под реакцией И. Ансофф понимал качество и типы поведения компании, обусловленные ее потенциалом.

Интересная современная методика, построенная на основе ресурсного подхода, предложена А.В. Куликовым и Г.В. Широковой [3]. Исследуя способности компаний по созданию, приобретению и изменению ресурсной базы, авторы выделили три типа так называемых ориентаций: предпринимательскую, ориентацию на управление знаниями и ориентацию на изменения. Как показано выше, понятие «ориентация» тождественна понятию «организационный потенциал». Предпринимательская ориентация предусматривает поиск новых рыночных возможностей, проведение организационных, продуктовых и рыночных инноваций. Ориентация на изменения означает поиск и опробование компанией новых производственных и управленческих технологий, вовлечение сотрудников в этот процесс. Ориентация на управление знаниями означает деятельность по интеграции, анализу и применению собственного опыта деятельности и опыта других компаний.

Существующая ориентация определяется по 5-балльной системе по результатам структурированного интервью руководителей и собственников фирмы. Проведенные А.В. Куликовым и Г.В. Широковой статистические исследования показали влияние организационного потенциала на результативность компаний, которую оценивали как темп роста объема продаж.

Метод имеет высокую методологическую и аналитическую ценность благодаря следующим достоинствам:

- оценка состояния организационного потенциала проводится по результатам использования ресурсов;
- структуризация оценки упрощает разработку программы совершенствования организационного потенциала;
- метод является релевантным способом операционализации ресурсной концепции;
- оценка потенциала производится в направлении реализации стратегии компании;
- удобство в обработке полученных результатов;
- простота установления эталонных значений по ключевым характеристикам;
- метод позволяет получить интегральную оценку состояния организационного потенциала по ограниченному перечню ключевых характеристик.

Недостатки метода: возможная субъективность суждений экспертов и сложность сравнения нескольких организаций.

Оригинальная методика предложена P. Flöstrand [7]. В качестве индикаторов организационных ресурсов автор предлагает использовать упоминания о них в любых открытых источниках: годовых отчетах, на официальных сайтах компании, в опубликованных интервью, материалах, предоставленных компанией для новостных передач. Наличие упоминаний за установленный срок предлагается оценивать как 1, отсутствие — как 0. Полученную информацию интерпретируют как наличие или отсутствие системных управленческих решений по совершенствованию этих ресурсов. Помимо невысокой чувствительности метода, можно отметить несоблюдение требований объективности и ценности официальных упоминаний как индикатора потенциала по причине возможной декларативности и формальности мероприятий.

Результаты проведенных ранее исследований показали возможность использования для оценки организационного потенциала функциональной модели оценки менеджмента (ФМОМ), предложенной Д.В. Масловым [8]. Модель построена на основе ресурсного подхода и предусматривает оценку организационного потенциала в разрезе управленческих функций. Источником аналитической информации является анкетирование руководящего и исполнительского персонала компании по вопросам управленческой деятельности, сгруппированным по управленческим функциям:

- планирование: постановка целей и стратегических задач, изучение клиентов и конкурентов, бизнес-процессы, планирование ресурсов;
- организация: организационная структура, совершенствование организации работ, реализация основного производственного процесса, создание ценности для потребителей;
- мотивация: корпоративная культура, условия для обучения и профессионального развития персонала, вовлечение работников в дела компании, удовлетворенность работников трудом;
- контроль: система оценки качества труда подразделений и работников, методы и критерии оценки результатов бизнес-процессов, рациональность использования ресурсов, соответствие результатов установленным целям;
- координация: установление внутренних взаимосвязей компании, система разрешения конфликтов, использование информационных технологий.

Организационный потенциал определяется в баллах, что позволяет получить интегральную оценку и проводить мониторинг его состояния, выявить уровень его развития и проблемные зоны, определить

мероприятия по их устранению. Важно отметить объективность получаемой оценки за счет привлечения к исследованию не только управленческого, но и исполнительского персонала. Другие достоинства аналогичны рассмотренным выше качественным методам. Метод опробован нами и положительно зарекомендовал себя в аналитической практике.

5. Проблемы оценки организационного потенциала компании

Приведенный обзор позволяет выявить несколько проблем, возникающих при оценке организационного потенциала компании.

Одна из них – отсутствие единого представления о сущности организационного потенциала. Проведенный анализ показал различие представлений современных исследователей о составе компонентов организационного потенциала в сравнении с классическим подходом. По нашему мнению, на это есть две причины: 1) формирование экономики знаний, в условиях которой основным фактором конкуренции становятся знания, что вызывает необходимость их рациональной организации; 2) развитие представлений об источниках формирования организационного потенциала.

Возможность оценки эффективности ресурсов только в разрезе стратегии означает, что ресурсы можно использовать для решения нескольких задач, но с различной эффективностью. Затратные индикаторы не позволяют оценить эффективность вложений в организационный потенциал компании и поэтому, на наш взгляд, не могут использоваться для оценки организационного потенциала. При использовании индикаторов полезности проблема проявляется в низких значениях индикаторов в случае несоответствия структуры организационного потенциала выбранной стратегии. В практической управленческой деятельности эта проблема должна разрешаться путем формирования состава и структуры организационных ресурсов под конкретную стратегию или, наоборот, путем подбора стратегии под существующий набор ресурсов. Однако для этого необходима разработка способов аналитической оценки соответствия между ними. В настоящее время в доступных для автора настоящей статьи источниках подобных исследований не выявлено.

Проблема неопределенности также разрешается путем применения индикаторов полезности. Думается, что при формировании индикаторов полезности следует исходить из современного представления о ценности социально-экономической организации. Традиционно мерой ценности социально-экономической организации считалась ее стоимость. В настоящее время индикаторы полезности организационного потенциала следует определять, исходя из интересов стейкхолдеров. Аналогичные рекомендации можно сделать применительно к методам прямой оценки.

Приведенные рекомендации носят предварительный характер. Решение выявленных проблем и разработка развернутых рекомендаций является предметом последующих исследований сущности и оценки организационного потенциала компании.

Библиографический список

1. Орлова Т. Интеллектуальный капитал: понятие, сущность, виды // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 4. – С. 109–119.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика. – 1989. – 519с.
3. Куликов А.В., Широкова Г.В. Внутрифирменные ориентации и их влияние на рост: опыт российских малых и средних предприятий // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т. 8. – № 3. – С. 3–34.
4. Лагунова Е.В. Стратегический потенциал компании и его оценка // Проблемы управления. – 2007. – № 6. – С. 40–44.
5. Исмагилова И., Гилева Т. Компетентностно-ориентированный подход к формированию стратегии развития предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 9. – С. 106–115.
6. Генералова С. Индикаторный метод оценки потенциала предприятий // АПК: Экономика, управление. – 2003. – № 6. – С. 63–69.
7. Flöstrand P. The sell side – observations on intellectual capital indicators // Journal of Intellectual Capital. – 2006. – Vol. 7. – №. 4.
8. Маслов Д.В., Ватсон П.Р., Чилиши Н.Д. Применение функциональной модели оценки менеджмента для достижения устойчивых конкурентных преимуществ // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 3. – С. 10–31.

Третьякова Е. П. – кандидат технических наук, доцент Южно-Уральского государственного университета, г. Челябинск, Россия

Tretyakova E. P. – Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, South Ural State University, Chelyabinsk, Russia

e-mail: chei2005@yandex.ru