

## АЛГОРИТМ ИССЛЕДОВАНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

### RESEARCH ALGORITHM FOR BUSINESS ENTERPRISE ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY INDICES

А. В. Кузнецов,  
соискатель

*Анализ организационной устойчивости предпринимательских структур предлагается осуществлять на основе системы приведенных в статье оценочных показателей, характеризующих, насколько вариант организационной структуры предприятия способствует достижению высоких конечных результатов деятельности. Показатели можно использовать в качестве критериев эффективности организационных структур и систем управления предприятиями. Каждый из приведенных показателей целесообразно рассматривать с позиции либо устранения его негативного воздействия на организационно-экономическую устойчивость предпринимательской структуры, либо усиления его роли в повышении этой устойчивости.*

*Abstract. It is recommended that organizational sustainability of a business enterprise be assessed on the basis of a system of indices brought down in the article to characterize to what extent an option of the company organizational structure contributes to gaining higher final activity results. The indices may be used as efficiency criteria for options of the company organizational structure and management system. It is reasonable to assess each index from the viewpoint of its impact on the business company organizational and economic sustainability and to try either to eliminate the negative impact or to strengthen the positive role with respect of this sustainability.*

*Résumé. On recommande dans l'article que stabilité organisationnelle d'un entreprise soi être évaluée à base du système d'indices provenants dans l'article qui caracterises au quel degré l'une ou l'autre option du structure organisationnel de la compagnie contribue l'achèvement des hauts résultats finals de sa activité. Les indices peut être usés comme critères d'efficacité des structures organisationnelles et administratives optionnelles de la compagnie. C'est rationnel à évaluer chaque indice du point de vue de sa influence sur la stabilité organisationnelle et écomonique d'entreprise en tantant d'éliminer l'influence négative et d'augmenter le rôle positive regardant cette stabilité.*

*Zusammensetzung. Man empfiehlt dass organisatorische Stabilität einer Businesskompanie soll auf Grund der in der Artikel eingebrachten Kennwerten einschätzen die charakterisieren zu welchem Grad jener oder anderer Variant des organisatorischen Kompaniestruktur zum Erreichen der besten endgültigen Betriebsaktivitätsergebnisse beiträgt. Die Kennwerte kann man als Effizienzkriterien der verschiedenen organisatorischen und Verwaltungsstrukturen ausnutzen. Es ist zweckmäßig dass jeder Kennziffer sei vom Gesichtspunkt des seiner Einfluss auf die organisatorische und ökonomische Stabilität des Betriebs eingeschätzt werden und dass man den negativen Einfluss auf diese Stabilität vermindern und die positive Rolle verstärken muss.*

**Ключевые слова:** предпринимательская структура, система управления, стратегическое управление, устойчивое развитие, организационная устойчивость, показатель.

**Key words:** business enterprise, management system, strategic management, sustainable development, organizational stability, index.

**Mots clefs:** entreprise, système administratif, administration stratégique, développement stabil, stabilité organisationnelle, indice.

**Schlüsselwörter:** Businesskompanie, Verwaltungssysteme, strategische Verwaltung, stabile Entwicklung, organisatorische Stabilität, Kennziffer.

Разработка алгоритма исследования показателей организационной устойчивости предпринимательской структуры в условиях изменяющейся среды находится в одном из сегментов совершенствования управления организацией в целом. Сама же деятельность по анализу показателей организационной устойчивости должна носить перманентный характер и осуществляться как реакция на изменение внешних и внутренних условий функционирования предприятия.

Следует учитывать, что как объект исследования, организационно-экономическая устойчивость предприятия имеет двойственный характер. С одной стороны, в ней отражаются технологические, информационные, административные и экономические связи,

которые поддаются непосредственному анализу, с другой – в ней опосредуются личностные отношения, определяемые уровнем квалификации, способностями и другими личными особенностями работающих, стилем руководства и т.д. Учесть эти отношения в проектируемом алгоритме анализа прямым образом не представляется возможным, поскольку в системе управления они непосредственному регулированию не поддаются и являются объектами косвенного воздействия через подбор, расстановку, переподготовку кадров, мотивирование эффективного труда, формирование психологического климата<sup>1</sup>. Поэтому исследование показателей организационной устойчивости не может быть сведено к решению чисто формальной задачи, хотя современные мето-

<sup>1</sup> Устойчивое экономическое развитие в условиях глобализации и экономики знаний: концептуальные основы теории и практики управления / под ред. В.В. Попкова. М.: Экономика, 2007.

ды формального анализа и моделирования играют заметную роль при ее решении.

Специфика анализа показателей организационной устойчивости заключается в том, что речь здесь идет о количественно-качественной задаче, решаемой на основе научных методов анализа и мнений руководителей и специалистов.

Наиболее простым, но в то же время уязвимым для критики методом анализа показателей организационной устойчивости, является метод аналогий, состоящий в применении форм и механизмов, которые оправдали себя в организациях с характеристиками (целями, стратегиями, типом технологии, размером, спецификой внешней среды и т.п.), сходными с соответствующими характеристиками анализируемой организацией<sup>1</sup>. Важно при этом обосновано выбрать предприятия-аналоги и осуществить анализ показателей их организационной устойчивости.

По мере становления и развития систем управления, совершенствовались и методы анализа показателей организационной устойчивости. Так, развитие понятия «функции управления» обусловило возникновение функционально-нормативного подхода<sup>2</sup>. Его суть состоит в том, что в основу анализа показателей было положено выделение стандартного набора функций производственно-хозяйственной деятельности, осуществление которых необходимо в каждой организации для ее нормальной работы. К ним относятся такие функции, как НИОКР, производство, снабжение, маркетинг, сбыт, финансы, кадры и др.<sup>3</sup> Эти функции далее можно подразделить в чисто управленческом аспекте на планирование, организацию, мотивацию и контроль.

Основным источником поиска рациональных организационных решений в области анализа показателей организационной устойчивости считалось обобщение передового опыта (в том числе с помощью статистических межорганизационных обследований).

Метод аналогий и функционально-нормативный подход сыграли свою положительную роль. Функционально-нормативный подход в большой степени способствовал рационализации аппаратов управления промышленными предприятиями на основе упорядочения и лучшей сбалансированности всех его звеньев, улучшения нормативной базы управления, ликвидации дублирования в работе отдельных подсистем организации, более четкого распределения полномочий и ответственности между подраз-

делениями и должностями, экономии расходов на управление. Вместе с тем, выявилась и некоторая его ограниченность в двух основных аспектах.

Во-первых, такой подход является инструментом анализа показателей организационной устойчивости лишь одного класса организаций – линейно-функциональных, приспособленных, главным образом, к выполнению четко определенных, повторяющихся управленческих работ при стабильном характере выпускаемой продукции и услуг, устойчивой технологии и хорошо определенной внешней среде организации.

Во-вторых, этот подход был мало пригодным для проведения крупных реорганизаций при возникновении принципиально новых задач и при изменении подходов к управлению и условий внешней среды.

Расширение работ по проектированию автоматизированных систем управления привело к усилению проработки вопросов, связанных с технологической и информационной основой анализа показателей организационной устойчивости. Это, в свою очередь, привело к формированию функционально-технологического подхода. Основная методическая особенность этого подхода состоит в том, что организационные отношения и связи в аппарате управления анализируются на основе рационализации технологических и информационных процессов, содержание которых определяется требованиями к эффективности системы и возможностями использования современных информационно-технических средств.

Указанный подход является достаточно универсальным, позволяет разрабатывать системы анализа показателей организационной устойчивости для впервые создаваемых организаций и совершенствовать такие системы в действующих организациях. Его нормативная база является гибкой и учитывает развитие организационных решений.

Однако помимо высокой трудоемкости и сложности анализа показателей организационной устойчивости, функционально-технологический подход в чистом виде обладает рядом недостатков. Во-первых, он основывается на том, что алгоритм анализа подчиняется технологии автоматизированной обработки информации, и отношения управления рассматриваются в функции информационно-технологических связей. Во-вторых, он основывается на изучении стабильной номенклатуры сложившихся функций управления, не связанных с

<sup>1</sup> Берг Д.Б., Попков В.В. Эволюционное измерение стратегического банковского менеджмента. М.: Дека, 2010.

<sup>2</sup> Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. М.: Эко, 2011.

<sup>3</sup> Фризевицель Х. Цит. по В.Н. Гунин и др. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». М.: ИНФРА-М, 2011.

реальной системой целей организации. В-третьих, применяемые методики не ориентируются на проработку и регламентацию организационных связей и процедур управления: ответственности, прав и взаимодействия исполнителей.

Разработка методов системного анализа показателей организационной устойчивости, осознание важной роли факторов внешней среды и необходимость осуществления быстрых изменений в деятельности организаций обусловили использование системно-целевого подхода, который в определенной мере вообрал в себя и некоторые позиции ранее рассмотренных подходов. Основным элементом данного подхода можно считать системное рассмотрение показателей организационной и экономической устойчивости предприятия, предполагающее выделение определяющих переменных и анализ отношений между ними.

Развивая предложенную ранее структуру организационной устойчивости предпринимательских структур, можно предложить следующий алгоритм анализа ее показателей.

Целью оценки организационной устойчивости предпринимательской структуры является выбор варианта, который, с учетом наиболее полного использования потенциала организации и возможностей, предоставляемых ее внешней средой, обеспечит эффективное достижение поставленных целей с помощью выбранной стратегии.

Анализ организационной устойчивости предпринимательских структур предлагается осуществлять на основе системы оценочных критериев, характеризующих, насколько вариант организационной структуры предприятия способствует достижению высоких конечных результатов деятельности.

Для решения данной задачи можно рекомендовать следующий порядок действий:

1. Сформировать выборку из нескольких вариантов оргструктуры компании (например, по годам), эффективность которых будет сравниваться с базовым, существующим в настоящее время вариантом оргструктуры;
2. Разработать систему оценочных критериев;
3. Создать экспертную группу для анализа показателей организационной устойчивости предпринимательской структуры (в нее могут включаться как свои сотрудники, так и представители других организаций);
4. Определить экспертным путем веса оценочных критериев;
5. Рассчитать среднее значение экспертных оценок по отдельным критериям;

6. Рассчитать интегральное значение показателя организационной устойчивости предпринимательской структуры.

Применительно к самому процессу управления, с точки зрения его конечных результатов, организационно-экономическая устойчивость предпринимательской структуры характеризуется уровнем использования возможностей (потенциала), заложенных в системе управления.

Следует отметить, что на эффективность развития конкретной организации оказывает влияние не только качество функционирования самой системы управления, но и внешняя среда организации. Система управления, при условии корректного построения и высокого качества ее деятельности, может в определенной степени ослабить отрицательное или, напротив, усилить положительное влияние внешней среды.

В аспекте управления, предлагается оценивать показатели организационной устойчивости предпринимательской структуры с точки зрения того, как система управления способствует получению высоких результатов деятельности.

В основе данного подхода лежит формулирование требований-критериев, которым, исходя из конечных результатов деятельности организации, должна удовлетворять система управления. С точки зрения организационной устойчивости предпринимательской структуры, фактическое качество системы управления может быть определено с помощью методов многокритериальной оценки (табл. 1).

Очевидно, что эффективно организованная с точки зрения своего внутреннего функционирования система управления обеспечит высокие конечные результаты деятельности всей системы в целом. Указанные показатели могут быть использованы в качестве критериев при оценке эффективности организационной структуры и системы управления в соответствии с изложенным алгоритмом.

Достижение оптимальных или рациональных значений показателей не может обеспечить эффективного функционирования оргструктуры управления, а характеризует, скорее, потенциальную (номинальную) ее эффективность, которая на практике может не быть достигнута. Сравнивая же качество функционирования системы управления с показателями, характеризующими ее оргструктуру, можно говорить об эффективности существующей оргструктуры.

Одним из преимуществ предлагаемого нами алгоритма анализа организационной устойчивости предпринимательской структуры является поэле-

Таблица 1

Оценка фактического качества системы управления предпринимательской структурой

Критерии оценки	Веса	Качество управления		
		1 год	2 год	3 год
Обеспечение единства управления по всем этапам производственного процесса				
Обеспечение единства управления по всем этапам жизненного цикла продуктов				
Сокращение сроков принятия и реализации управленческих решений				
Повышение уровня аналитической проработанности управленческих решений и использования современных информационно-технических средств в управлении				
Расширение самостоятельности подразделений				
Возможность оценки работы отдельных подразделений по конечным результатам				
Сокращение численности административно-управленческого персонала				
Снижение затрат на управление				
Предоставление большей самостоятельности отдельным подразделениям и сотрудникам				
Сокращение звенности управления				
Адаптивность системы управления к изменению возможностей и условий ведения производственно-хозяйственной деятельности				
Гибкость, способность справиться с временными, непредсказуемыми перегрузками в деятельности организации				
Обеспечение возможностей роста организации				
Ориентация деятельности всех структурных звеньев организации на удовлетворение запросов потребителей				
Интегральная оценка				

ментное рассмотрение показателей, характеризующих степень устойчивости. По сути дела, каждый составной элемент, характеризующий предпринимательскую структуру, является фактором, оказывающим влияние на степень ее организационной устойчивости. Поэтому целесообразно рассматривать каждый из приведенных элементов с позиции либо устранения его негативного воздействия на организационно-экономическую устойчивость предпринимательской структуры, либо усиления его роли в повышении устойчивости. Набор выводов, полученных в результате анализа организационной устойчивости предпринимательской структуры, позволит последней выбрать наиболее доступный вариант решения проблем и стратегического развития.

**Библиографический список**

1. Берг Д.Б., Попков В.В. Эволюционное измерение стратегического банковского менеджмента. М.: Дека, 2010.
2. Устойчивое экономическое развитие в условиях глобализации и экономики знаний: концептуальные основы теории и практики управления / под ред. В.В.Попкова. М.: Экономика, 2007.
3. Фризевинкель Х. Цит. по В.Н. Гунин и др. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». М.: ИНФРА-М, 2011.
4. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. М.: Эко, 2011.

Кузнецов А. В. – соискатель Российской Академии предпринимательства

Kouznetsov A. V. – Scientific Degree Competitor, Russian Entrepreneurship Academy

e-mail: alexku3n@gmail.com