

Кузнецов А. В.

*соискатель,
Российская академия предпринимательства*

Алгоритм исследования показателей организационной устойчивости предпринимательских структур

Аннотация. *Статья посвящена особенностям оценки показателей организационной устойчивости предпринимательских структур. В статье приведен предлагаемый автором алгоритм оценки организационной устойчивости; разработанные показатели могут быть использованы в качестве критериев анализа эффективности организационных структур и систем управления предприятиями.*

Ключевые слова: *предпринимательские структуры, устойчивость, стратегическое управление, устойчивое развитие, организационная устойчивость, стратегическое управление организационной устойчивостью, организационная структура, система управления*

Algorithm of research of indicators of organizational stability of enterprise structures

The summary. *Article concerns the peculiarities of organizational sustainability performance assessment of business structures. In the article the author proposed an algorithm for estimating the institutional sustainability indicators developed can be used as criteria for analyzing the effectiveness of organizational structures and management systems.*

Keywords: *business structures, sustainability, stewardship, sustainability, organizational stability, strategic management of organizational stability, organizational structure, management system*

Вопросы разработки алгоритма исследования показателей организационной устойчивости предпринимательских структур в условиях изменяющейся среды являются одним 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 факторов функционирования предприятия.

Следует учитывать, что как объект исследования организационно-экономическая устойчивость предприятия имеет двойственный характер. С одной стороны, в ней отражаются технологические, информационные, административные, 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. Эти отношения не представляется прямым образом учесть в проектируемом алгоритме анализа, в системе управления они прямо не регулируются и являются объектами косвенного воздействия через подбор, расстановку, переподготовку кадров, мотивирование эффективного труда, формирование психологического климата ¹.

Именно поэтому задача исследования показателей организационной устойчивости не может быть сведена к чисто формальной, хотя современные методы формального анализа и моделирования играют заметную роль при ее решении.

Специфика анализа показателей организационной устойчивости заключается в том, что он представляет количественно-качественную задачу, решаемую 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 со сходными характеристиками (целями и стратегиями, типом технологии, размером, спецификой внешней среды и т.п.) в отношении анализируемой организации ². Важно при этом обоснованно выбрать предприятия-аналоги и осуществить анализ показателей организационной устойчивости в такого рода предприятиях.

По мере становления и развития систем управления совершенствовались и методы анализа показателей организационной устойчивости. Так, развитие понятия «функции управления» обусловило возникновение функционально-нормативного подхода ³. Его суть состоит в том, что в основу анализа показателей было положено выделение стандартного набора функций производственно-хозяйственной деятельно-

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

² Берг Д.Б., Попков В.В. Эволюционное измерение стратегического банковского менеджмента. М.: Дека, 2010.

³ Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. М.: Эко, 2011.

сти, 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.⁴ Эти функции далее можно детализировать 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 подразделениями и должностями, экономии расходов на управление. Но вместе с тем выявилась и его известная 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 слабо пригодным для проведения крупных реорганизаций при возникновении принципиально новых задач, 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 привело к формированию функционально-технологического подхода. Основная методическая особенность 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 возможностей использования современных информационно-технических средств.

⁴ Фризевинокель Х. Цит. по В.Н. Гунин и др. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». М.: «ИНФРА-М», 2011.

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

Однако помимо высокой трудоемкости и сложности анализа показателей организационной устойчивости функционально-технологический подход в его чистом виде обладает рядом недостатков. Во-первых, он основывается на подчинении алгоритма анализа технологии автоматизированной обработки информации, рассматривая отношения управления как функцию информационно-технологических связей. Во-вторых, он основывается на изучении стабильной номенклатуры сложившихся функций управления, не связанных с реальной системой целей организации. В-третьих, применяемые методики не ориентируются на проработку и регламентацию организационных связей и процедур управления: ответственности, прав, взаимодействия исполнителей.

Разработка методов системного анализа показателей организационной устойчивости, осознание важной роли факторов внешней среды, необходимости осуществления быстрых изменений в деятельности организаций обусловили использование системно-целевого подхода, который в определенной мере вобрал и некоторые позиции ранее рассмотренных подходов. В качестве основного момента использования данного подхода можно выделить системное рассмотрение показателей организационной и экономической устойчивости предприятия, предполагающее выделение определяющих переменных и анализ отношений между ними.

Развивая структуру организационной устойчивости предпринимательских структур, мы можем предложить следующий алгоритм анализа ее показателей.

Целью оценки организационной устойчивости предпринимательских структур является выбор варианта, который на основе 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 (табл. 1).

Таблица 1

**Оценка вариантов организационной структуры предприятия
(номинальное построение)**

№ п/п	Критерии оценки	Веса	Варианты оргструктуры		
			1 год	2 год	3 год
1	Обеспечение единства управления по всем этапам производственного процесса				
2	Обеспечение единства управления по всем этапам жизненного цикла продуктов				
3	Сокращение сроков принятия и реализации управленческих решений				
4	Усиление уровня аналитической проработанности управленческих решений и использования современных информационно-технических средств в управлении				
5	Расширение самостоятельности подразделений				
6	Возможность оценки работы отдельных подразделений по конечным результатам				
7	Сокращение численности административно-управленческого персонала				
8	Снижение затрат на управление				
9	Предоставление большей самостоятельности отдельным подразделениям и сотрудникам				
10	Сокращение звенности управления				
11	Адаптивность системы управления к изменению возможностей и условий ведения производственно-хозяйственной деятельности				
12	Гибкость, способность справиться с временными, непредсказуемыми перегрузками в деятельности организации				
13	Обеспечение возможностей роста организации				
14	Ориентации деятельности всех структурных звеньев организации на удовлетворение запросов потребителей				
15	Интегральная оценка				

3. Создать экспертную группу для анализа показателей организационной устойчивости предпринимательской структуры (в нее могут включаться как сотрудники организации, так и представители внешних организаций).

4. Определить экспертным путем веса оценочных критериев.

5. Рассчитать среднее экспертных оценок по отдельным критериям.

6. Рассчитать интегральное значение показателя организационной устойчивости предпринимательской структуры.

Применительно к самому процессу управления организационно-экономическая устойчивость предпринимательской структуры характеризуется уровнем использования с точки зрения конечных результатов управления 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 ее построения и высокого качества ее деятельности может в определенной степени ослабить отрицательное или, напротив, усилить положительное влияние внешней среды.

В аспекте управления мы предлагаем 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. Фактическое качество системы управления с точки зрения организационной устойчивости предпринимательской структуры может быть определено с помощью методов многокритериальной оценки (табл. 2).

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 указанных в табл. 1 показателей еще не может обеспечить эффективного функционирования оргструктуры управления, а характеризует, скорее, потенциальную (номинальную) ее эффективность, которая на практике мо-

Таблица 2

**Оценка фактического качества системы управления
предпринимательской структурой**

№ п/п	Критерии оценки	Веса	Качество управления		
			1 год	2 год	3 год
1	Обеспечение единства управления по всем этапам производственного процесса				
2	Обеспечение единства управления по всем этапам жизненного цикла продуктов				
3	Сокращение сроков принятия и реализации управленческих решений				
4	Усиление уровня аналитической проработанности управленческих решений и использования современных информационно-технических средств в управлении				
5	Расширение самостоятельности подразделений				
6	Возможность оценки работы отдельных подразделений по конечным результатам				
7	Сокращение численности административно-управленческого персонала				
8	Снижение затрат на управление				
9	Предоставление большей самостоятельности отдельным подразделениям и сотрудникам				
10	Сокращение звенности управления				
11	Адаптивность системы управления к изменению возможностей и условий ведения производственно-хозяйственной деятельности				
12	Гибкость, способность справиться с временными, непредсказуемыми перегрузками в деятельности организации				
13	Обеспечение возможностей роста организации				
14	Ориентации деятельности всех структурных звеньев организации на удовлетворение запросов потребителей				
15	Интегральная оценка				

жет и не быть достигнута. Сравнивая же качество функционирования системы управления с показателями, характеризующими ее оргструктуру, можно говорить об эффективности оргструктуры.

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

поэлементный разрез показателей, характеризующих степень устойчивости. По сути 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.

Литература

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.