

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Работа представлена Пермским филиалом Института экономики УрО РАН.  
Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор А. Н. Пыткин*

**В статье представлена разработанная автором «Модель активного управления», основанная на принципе адаптации системы управления организации к изменениям внешней и внутренней среды.**

**The article is devoted to «the Model of active management» based on a principle of adaptation of an organization's management structure to external and internal environmental changes.**

Оказавшись на пути перехода к рыночным отношениям, большинство организаций в нашей стране столкнулось с кризисом в развитии систем управления. Проводившиеся на тот момент научные исследования по развитию теории управления предприятием не давали ответа на основной вопрос, связанный с выводом организаций из кризиса, так как в переходный для страны период отсутствовали новые научно-обоснованные основы в области организационной стратегии или организационного инжиниринга. Успех либо неуспех каждой организации почти полностью зависел от быстроты распознавания проблемной ситуации и поиска путей по ее разрешению, быстроты приспособления к новым условиям (гармонизации внутренней и внешней среды), адаптации системы управ-

ления, очень часто с высокой ценой адаптации как для самой организации в целом, так и для работающих в ней рабочих и специалистов.

Проблема адаптации, приспособления к внешней среде при безусловном учете важности влияний факторов внутренней среды является и в настоящее время первостепенной, проявляется в стратегическом прогнозировании организационного построения и развития предприятия, организации мониторинга (условий, процесса, результата).

По мнению ряда исследователей, при проектировании организационного развития предприятий необходимо положить начало изменениям как в окружении хозяйственной системы (в изменении связей с внешней средой, изменении самой окружа-

ющей среды), так и самой инфраструктуры организации.

Прежде чем мы перейдем к рассмотрению непосредственно проблем управления, необходимо уточнить некоторые основные понятия.

*Организационное развитие* – это процесс совершенствования организации, который ведет к расширению функциональных возможностей за счет улучшения использования ее организационных резервов и потенциала. Развитие является не столько ростом и расширением масштабов деятельности, сколько выходом на иной качественный уровень, который может быть достигнут вследствие постепенного накопления количества изменений и проявления их результатов<sup>1</sup>.

Под *эффективностью организационного развития* необходимо понимать диалектическое единство формы, его организационной структуры, элементов построения и типов организационного управления. При определении конкретного уровня развития организации должны даваться характеристики его целевой направленности и оцениваться их влияние на типы управления, а также формы взаимодействия элементов и их свойств.

Теория организации и управления предприятием является достаточно разработанной. Ее исследовали авторы: И. М. Сыроежкин, Питер Друкер, Майкл Портер, Дерик Пью и др. Существует множество различных школ и подходов, каждая из которых по-своему формулирует отправные теоретические положения, отвечает на основные вопросы управления, однако общим для всех остается изучение базовых элементов организации: формирование целей управления, оптимизация организационной структуры, делегирование ответственности, вопросы коммуникации, мотивация поведения людей и многое другое.

В настоящее время в организационных проектах совершенствования и развития предприятий применяется большое количество относительно новых теоретико-мето-

дологических основ управления, которые уже успешно используются руководителями в практике для достижения различных целей на различных этапах развития организации. В соответствии с выбранным подходом к решению проблем управления руководитель определяет и метод достижения поставленных целей (например, метод аналогий, экспертно-аналитический метод, реинжиниринг бизнес-процессов и др.). Выбор метода предполагает минимальную компетенцию (функциональную готовность) и компетентность (функциональную активность) руководителя, знание как сути, так и границ применяемого метода<sup>2</sup>.

При таком построении управления всегда существует проблема оценки эффективности.

Использование современных методов организационных изменений в хозяйственной деятельности на практике означает увеличение экономического потенциала предприятия и повышение эффективности его организационного развития. Обычно эффективная деятельность организаций выражается в производстве либо заданного объема продукции при минимальном использовании элементов входа, либо максимально возможного объема продукции при заданном масштабе использования элементов входа.

Часто в определении эффективности системы управления организации применяют понятие результативности. Результативность системы управления определяется значениями ее выходных переменных, отражающих конечный результат ее функционирования, полученный за определенный период. Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления организации также имеет выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается за нормативный или начальный. Эталонный вариант может быть спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления.

Приведенный выше экспресс-анализ различных точек зрения, высказываемых

по поводу критерия эффективности системы управления организации, позволяет сделать вывод о том, что поиск универсальных, обобщающих, синтетических, легко исчисляемых и рациональных по экономическому смыслу показателей пока не существует. И тем не менее организационные показатели эффективности системы управления необходимы прежде всего для оценки эффекта ее совершенствования, как разность между ее состояниями. Такая оценка возможна только на основе комплексного обобщающего показателя эффективности, который бы учитывал все стороны деятельности организации: формирование прибыли, положительного баланса бюджета предприятия, эффективного его использования, гармонизация отношений внутри и во вне предприятия, снижение цены адап-

тации к новым условиям, снижение затрат на управление и т. п.

Идея организационного развития предприятий с учетом факторов внешней и внутренней среды нашла свое отражение в работах многих отечественных и зарубежных экономистов. На базе этих исследований нами была предложена модель активного управления организацией (табл. 1), которая призвана обеспечить адекватную комплексную оценку эффективности функционирования организации, так как базируется не на отдельных показателях деятельности предприятия, а дает возможность оценить комплексный результат работы с учетом экономических, социальных, институциональных и экологических процессов, происходящих во внутренней и внешней среде организации.

**Таблица 1**

**Формирование модели активного управления организацией**

<b>Этапы</b>	<b>Содержание</b>
1. Оценка истинной цели участия в программе организационных изменений	Назначение: а) оттянуть процедуру банкротства, если имеются признаки и т. д.; б) повысить конкурентоспособность, экономическую эффективность, управляемость и т. п.; в) получить налоговые каникулы, реализовать инвестиционный проект и т. п.
2. Оценка бизнес-идеи, предполагаемой в качестве движущей силы организационных изменений	Назначение: а) социальную востребованность бизнес-идеи; б) конкурентоспособность бизнес-идеи (товара, продукции, услуги); в) рыночные шансы для реализации бизнес-идеи
3. Предварительная оценка (диагностика) компании (предприятия)	Назначение: а) уровень юридической самостоятельности и финансово-экономической состоятельности предприятия; б) ресурсную обеспеченность и инвестиционную привлекательность предприятия; в) эффективность системы управления предприятием; г) компетентность руководителей и персонала; д) возможность самостоятельной разработки плана организационных изменений; е) возможность самостоятельной реализации бизнес-идеи
4. Анализ стратегии организационных изменений	Назначение: а) оценку псевдореструктуризации или сокрытия истинных целей и мотивов; б) оценку минимально необходимых организационных изменений, когда нет необходимых ресурсов, кадров в полном объеме; в) изменение оргструктуры технологического процесса, модернизация производства, выделение новых направлений деятельности; г) оценку последствий и рисков выбранной стратегии организационных изменений и возможность их отказа при проведении
5. Разработка плана намерений организационных изменений	Назначение: а) формирование мероприятий, действий, учет событий и состояний; б) учет необходимых ресурсов, источников и условий получения
6. Прогнозная оценка результатов организационных изменений	Назначение: а) оценку состояния предприятия (конкурентоспособности, ключевые компетенции, ресурсную обеспеченность, взаимодействие с целевой клиентской группой); б) выгоды и преимущества полученные собственниками, предприятием, поставщиками, партнерами, контрагентами, смежниками, кредиторами, а также потребителями, клиентами, обществом, бюджетами всех уровней
7. Защита плана организационных изменений	Назначение: а) юридической обеспеченности; б) маркетинговой востребованности; в) учета привлекаемых инвестиций; г) плана социального развития фирмы

Модель эффективного управления организацией предполагает выполнение комплекса работ в 7 этапов. При этом могут

быть использованы разработанные нами показатели устойчивости, которые приведены в табл. 2.

**Таблица 2**

**Схема формирования интегрального показателя устойчивости организации**

Показатели среды функционирования предприятия	Внутрисистемные показатели		Показатели функционирования в рыночной среде	Показатели рыночной среды (поставщики, потребители и конкуренты)
	Финансово-экономические показатели	Показатели объемов производства и производственного потенциала		
Базовые показатели	Собственные основные и оборотные средства, имущество и активы предприятия	Фактические объемы производства и объемы реализации, планируемые и прогнозируемые объемы реализации, численность персонала и величина объемов производственных ресурсов	Изменение спроса, изменение предложения, изменение цены, изменение запасов, количество заказов поступивших и выполненных, готовность, качество, сроки и комплектность поставок	Качество продукции поставщиков, надежность конкурента, емкость рынка, доля потребительского рынка, качество поставляемой продукции, отклонение цен от среднерыночной, время поставок и надежность поставок
Относительные показатели	Коэффициент собственных и заемных средств, коэффициенты маневренности и ликвидности и др.	Коэффициент прогнозирования спроса, коэффициенты невыполнения плана или потерь, коэффициенты использования ресурсов и новизны технологии	Готовность поставок, безотказность поставок, готовность обеспечения комплектности и др.	Коэффициент доли рынка вида продукции, коэффициент сравнения с ведущими конкурентами и др.
Локальные показатели		$I$ объемов производства = $k^*k^*k$ $I$ потенциала = $k^*k^*k$	$I$ рыночной среды = $k^*k^*k^*k$ $I$ спроса = $k^*k^*k^*k$	$I$ поставщиков = $k^*k^*k^*k$ $I$ потребителей = $k^*k^*k^*k$ $I$ конкурентов = $k^*k^*k^*k$
Обобщающие показатели		$I(1) = I^*I$	$I(2) = I^*I$	$I(3) = I^*I$
Интегральный показатель устойчивости	$I = I(1) + I(2) + I(3)$			

Разработанные показатели и коэффициенты взаимосвязаны, построены на основе одной и той же системы отчетности. При анализе, например, состояния и движения финансовых ресурсов можно превратить серию коэффициентов в динамический ряд, показывающий наиболее важные рычаги

управления для воздействия на деятельность организации.

Предложенный подход, разработанная модель и критерии оценки эффективности деятельности предприятия могут быть использованы при построении систем управления хозяйственной организацией.

**ПРИМЕЧАНИЯ**

<sup>1</sup> *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: Изд-во МГУ, 1995.

<sup>2</sup> *Брэддик У.* Менеджмент в организации. М.: ИНФРА, 1997.