

Ю. С. Войнова

### КРИТЕРИИ УСТОЙЧИВОСТИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

*В статье исследуются управленческий ресурс организации, эффективность управления через количественные и качественные показатели, а также анализируется методология непрерывного проектирования.*

*Ключевые слова:* экономика, управление, устойчивость.

Управление организацией можно считать важнейшим ресурсом обеспечения устойчивости. Даже финансовая устойчивость, которая является, казалось бы, исчерпывающей и самодостаточной составляющей всех прочих ресурсов устойчивости, все-таки является недостаточной. Управленческий ресурс обладает тем несомненным преимуществом, что может использоваться как при отсутствии финансовой устойчивости, так и при наличии ее, т. е. он зависит от самой организации. Поэтому управление должно оцениваться не только в традиционных схемах и показателях, но и с позиции того, насколько само управление как процесс обладает качествами, сопоставимыми с показателями устойчивости (организованность, универсальность, результативность и управляемость).

Традиционно рассматриваются следующие количественные результаты управления: доля рынка, объем продаж, уровень технологии и затрат, прибыль, норма дивидендов и другие, что недостаточно. Даже если организацией достигнуты значительные результаты по этим параметрам, они ничего не говорят о надежности функциональной системы, степени риска, уровне использования ресурсов и возможностей.

Эффективность управления необходимо оценивать через такие количественные показатели, как объем продаж, доля рынка, уровень затрат, прибыль, а также качественные: знание рынка, использование возможностей, способность избегать рисков. Вместе с тем необходима качественная оценка не результатов управления, а самого управления.

Таковыми показателями могут служить следующие характеристики управления:

- обеспечение минимума затрат при достижении постоянного результата (организованность);
- способность сохранять основные показатели эффективности на приемлемом уровне при изменении задач (универсальность);
- способность достигать целей организации при изменении параметров ее деятельности (результативность);

– обеспечение исчерпывающего влияния управления на конечный результат деятельности (управляемость).

При постановке и решении проблемы устойчивого развития возникает необходимость непрерывного проектирования различных состояний устойчивости организации. При таком подходе организация, с одной стороны, является устойчивой, т. е. имеет жесткую структурно-функциональную, системную и равновесную характеристику. С другой стороны, своим внутренним содержанием она имеет императив развития, изменения, т. е. нарушения устойчивости. В этом основное противоречие проблемы устойчивости, которое тем не менее является разрешимым.

Конкретно это означает, что устойчивость включает в себя два аспекта: состояние, т. е. структуру, и процесс (динамику). Во втором случае она представляет собой интервал параметров, в пределах которых сохраняется структура (т. е. статическая устойчивость) и выход за пределы которых угрожает системе переходом в неустойчивое состояние. Можно говорить о статическом и динамическом характере устойчивости. Развитие организации есть непрерывный процесс изменений и перехода от старой структуры (устойчивости) к относительно новой устойчивой динамической структуре. Этот процесс происходит путем постепенных изменений, а также может носить разовый, радикальный характер (реинжиниринг).

Вместе с тем организация в каждый данный момент обладает и должна обладать вполне определенной структурой (устойчивостью) и динамикой и не может находиться в состоянии перманентной реорганизации. Организация – это устойчивая статическая или динамическая структура, а ее перепроектирование есть переход (плавный или резкий) от одного рода устойчивости к другому.

Внутренним содержанием процесса проектирования является анализ взаимодействия попарно противоположных (полярных) сил, сторон, свойств, процессов и тенденций изменения. В критических пределах (точках перехода) взаимодействие противоположных (по отношению к сохранению или изменению объекта) сил достигает предела, за которым нарушение устойчивости ведет к разрушению всей системы. В случае неизбежности достижения этой точки в определенный период времени должны быть предприняты усилия по перестройке системы устойчивости (даже за счет полной утраты прежней структуры). Проблема прогнозирования критических параметров деятельности в устойчивом режиме связана с тем, что различные элементы и подсистемы имеют разные критические точки, что серьезно затрудняет диагностику разрушительных процессов и приводит к использованию методологии и практики реинжиниринга, т. е. радикального изменения всей системы

бизнеса, вместо того чтобы поочередно и постепенно изменять отдельные элементы или процессы.

В целом радикализм изменений нельзя оценить однозначно, но, безусловно, резкие, радикальные изменения хозяйствования в масштабах отрасли, региона, макроэкономических параметров национальной экономики, экономической политики имеют разрушительный характер для устойчивости конкретных организаций именно в силу того, что в основе их строения, функционирования и развития находится направленность на равновесие по отношению к внешним условиям, а целью адаптации является устойчивость развития. Поэтому деятельность конкретной организации по определению инерционна и не допускает без риска разрушения резкого изменения внешних условий.

Общеметодологическое решение этой проблемы состоит в построении целостной модели функционирования и развития организации, корпорации, отрасли, региона, национальной экономики в двух планах: как модели актуально действующей и как модели (моделей) ближайшего или отдаленного будущего. Таков исходный принцип непрерывного проектирования организации.

Методология непрерывного проектирования включает разработку пяти относительно самостоятельных задач: оценку исходного состояния устойчивости, оценку направленности тенденции развития состояния устойчивости, разработку нескольких вариантов проектируемых будущих состояний устойчивости, разработку системы обеспечения перехода от имеющейся системы устойчивости к проектируемой, а также системы обеспечения периодических состояний, т. е. контроля за изменением отдельных параметров устойчивости, которые являются стабильными, с последующим их восстановлением.

Базовый состав внешних и внутренних объектов наблюдения в каждом конкретном случае должен учитывать специфику организации.

К внешним областям наблюдения относятся:

1) рынок спроса: объем и структура платежеспособного спроса по определенной номенклатуре, ценовая и программная политика конкурентов;

2) рынок предложения (закупок): состав, условия и цены поставщиков;

3) рынок труда: требования по заработной плате и социальному страхованию;

4) рынок капиталов: индекс инфляции, процентная ставка, обменный курс;

5) экономическая политика: информация о тарифах, сборах, штрафах; информация об изменении и применении законов; информация о политике доходов.

Внутренние области наблюдения охватывают:

- 1) ассортиментную программу: доля новых, растущих, прибыльных и стагнирующих товаров;
- 2) персонал: уровень текучести кадров, затраты по больничным листам, прирост зарплаты в сравнении с конкурентами;
- 3) оборудование: возрастная структура, технологический уровень в сравнении с конкурентами, издержки на поддержание оборудования в исправности;
- 4) прибыль и финансовое положение: расчетная и балансовая прибыль, денежный поток и ликвидные резервы;
- 5) реализацию: ожидаемый товарооборот, цены-нетто в сравнении с конкурентами;
- 6) закупки: ожидаемые закупки, цены закупок в сравнении с ценами конкурентов,
- 7) управление: затраты на управление в сравнении с затратами конкурентов.

Модели будущих состояний устойчивости могут предполагать не только изменение организационно-технологической системы данной организации при сохранении ее организационно-правового статуса и хозяйственной самостоятельности, но и любые преобразования, включая поглощение, слияние, ассоциирование, корпорирование, интернализацию и т. п.

Процедура реагирования на сигналы об отклонении параметров устойчивости от допустимых включает в себя два последовательных этапа:

- 1) фиксирование опасности, ее последствий и их масштабов, определение путей принципиального решения, оценка возможных результатов применения тех или иных мер;
- 2) структуризация возникшей опасности, определение мер, которые следует предпринять для снижения внешней уязвимости и повышения внутренней гибкости предприятия, т. е. речь идет об оперативном плане мероприятий.

Вместе с тем следует отметить, что какой бы изощренной ни была система обеспечения функциональной устойчивости организации, даже если она опирается на принцип непрерывного проектирования, т. е. видоизменение вплоть до уничтожения организационно-технологической, организационно-правовой и хозяйственной формы, она не в состоянии дать гарантию вечного выживания организации. В связи с этим целесообразно рассмотреть интеграционный ресурс устойчивости организации, а также наиболее общие экономические и политико-экономические условия ее стабильного развития.

Группа показателей финансовой самостоятельности (коэффициент автономии, коэффициент маневренности, коэффициент задолженности и индекс финансовой напряженности) характеризует уровень управляемости финансами с позиций устойчивости. Так, показатель финансовой автономии устанавливает долю собственных средств организации в общих финансовых средствах, коэффициент маневренности показывает долю собственных средств организации, вложенную в оборотные средства. Соответственно коэффициент задолженности и индекс финансовой напряженности показывают степень задолженности организации через отношение заемных средств к собственным средствам и активам предприятия.

В заключение отметим, что в наибольшей степени специфике организации соответствует анализ финансовых показателей платежеспособности и финансовой устойчивости. Информационно-управленческая схема в данном случае должна включать такие элементы, как определение нормативного значения того или иного показателя; систематический расчет этих показателей по фактическим значениям; установление интервала допустимых колебаний фактических показателей по отношению к нормативному; определение прогнозных значений (трендовых и экспертных) показателей устойчивости; сравнительный анализ ожидаемых и фактических показателей; разработка системы реагирования (управления) на отклонения, считающиеся неприемлемыми.

#### Список литературы

1. *Аникин Б. А., Тяпухин А. П.* Коммерческая логистика. – М. : Проспект, 2005.
2. *Бауэрсокс Д., Клосс Д.* Логистика и создание ценности // Маркетинг. – СПб. : Питер, 2002.
3. *Бережнов Г. В.* Развитие и саморазвитие предприятия : методологический очерк. – М. : МЕЛАП, 2004.
4. *Миротин Л., Некрасов А.* Логистика интегрированных цепочек поставок. – М. : Экзамен, 2003.
5. *Сергеев В. И.* Основы логистического менеджмента. Базовые логистические концепции, системы и технологии // Корпоративная логистика. – М. : Инфра-М, 2004.