

The article reflects the need to assess the conditions for starting the control characteristics of the sustainable development strategy through the organization of special control functions. Results of measurement techniques, analysis and evaluation of control levels of sustainable development strategy of the organization. the feasibility of evaluating the effectiveness of management processes is considered by the method of collective expert assessment on the basis of a questionnaire. To construct the dynamics of the sustainable development strategy of the organization is determined by the level of control of special control functions in the starting time. The evaluation of the effectiveness of the strategic program of activities aimed at achieving sustainable development of the organization.

УДК 658.005.5

Данилова Н.С.

## МЕТОДИКА ИЗМЕРЕНИЯ, АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ УРОВНЕЙ УПРАВЛЯЕМОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ УПРАВЛЕНИЯ В СТАРТОВЫХ УСЛОВИЯХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**Введение.** В условиях усложнения хозяйственных отношений, усиления влияния научно-технического прогресса и конкурентной борьбы, динамики потребностей заинтересованных лиц в структурных и качественных планах развития организации испытывают потребность в актуальной, достоверной и полной информации о процессах управления с целью принятия рациональных решений, выбора путей и методов совершенствования производственно-хозяйственной деятельности организаций. В связи с этим возникает необходимость проведения комплексной оценки всех направлений совершенствования деятельности субъекта хозяйствования. Из многих показателей, характеризующих работу организации и помогающих определить оценку функционирования ее системы управления, в последние годы редко используется «организационная структура управления», которая может помочь в определении эффективности управления организацией. Именно «организационная структура управления» (ОСУ) может описать многофункциональную характеристику развития предприятия. Если организационная структура не полностью отражает функции управления устойчивым развитием предприятия, то управления, т.е. воздействия на процессы и процедуры устойчивого развития характеристики предприятия, не будет.

**Методы и модели оценки стартовых условий стратегического развития организации.** Теории управления, появившиеся за последние десять лет, создали основу для разработки новых методов измерения, анализа и оценки процессов управления в условиях устойчивого развития. Среди них представлены:

- теория и методология переходных процессов на примере многоотраслевых производственных предприятий жилищно-коммунального хозяйства [1];
- теория прозрачного управления в системе обеспечения устойчивого развития организации [2];
- теория основ устойчивого развития производственной организации [3].

Данные теории опираются на стандарты системы менеджмента качества и работают с новыми функциями и показателями устойчивого развития организаций, и выявили проблемы в процедурах измерения характеристик управления. Возник вопрос о выработке новых методов предварительного измерения процессов управления организацией и оценки эффективности ее функционирования.

Структура системы управления устойчивым развитием производственной организации включает три уровня – стратегический, плановый, текущий (тактический), оперативный. Объектом на каждом функциональном уровне являются: структура, процессы и персонал организации. Одной из ключевых потребностей и ожиданий заинтересованных сторон в развитии организации является прозрачность управления, которая востребована на всех уровнях организационной структуры управления и во всех функциях и тех-

нологиях производственных процессов организации.

Для разработки программы стратегии устойчивого развития организации необходимо определить показатели эффективности управления организацией через специальные функции управления, регламентированные «петлей качества» международных стандартов ИСО серии 9000. Деловая среда организации будет изменчивой и неопределенной, поэтому, чтобы контролировать развитие устойчивого успеха организации, руководителю необходимо видеть (через прозрачное управление): долгосрочное перспективное планирование; мониторинг деловой среды организации; регулярную оценку соответствия текущим планам и процедурам; развивающиеся рынки и технологии; потенциальные риски; проводимые улучшения и инновации.

В связи с этим возникает вопрос: как оценить стартовые условия, в которых находится организация в начальный момент своего стратегического развития? Для оценки начальных условий характеристик управления, с которых начинается развитие организации, необходимо провести диагностику объекта управления и для каждой функции управления, найти и зафиксировать наличие условий успешного развития организации. Данная диагностика основана на использовании: ОСУ организации; теории измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятия [4]; закона обратной связи и его роли в управлении; организационной схемы управления организации, штатного расписания и функциональных обязанностей сотрудников.

ОСУ, имея наглядное отображение в виде схемы или рисунка, позволяет увидеть принципиальные характеристики полноты и целостности процесса управления организацией. Экспресс-диагностика ОСУ позволяет определить начальную точку эффективности управления организацией и разработать программу диагностики управления организацией с оценкой работы всех функций управления; специалистов, отвечающих за успешное и своевременное развитие организации в целом; каждой функциональной подсистемы в анализируемом периоде времени.

Оценка начальной точки складывается из совокупности оценки специальных функций управления на момент экспресс-диагностики и основных показателей оценки организационной структуры управления и охватывает:

- три основные функции управления организационной структурой управления (организационная схема, штатное расписание, функциональные обязанности сотрудников организации);
- восемь специальных функций управления (управление политикой организации, управление маркетингом, управление реализацией, управление закупками, управление финансами, управление человеческими ресурсами, управление системой менеджмента качества, управление производством);
- семь общих функций управления (принятие решений, мониторинг, учет, планирование, анализ и оценка, стимулирование, корректировка);

Данилова Наталья Сергеевна, ст. преподаватель кафедры экономики Минского филиала Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова.

Беларусь, г. Минск, ул. Маяковского, 127к2.

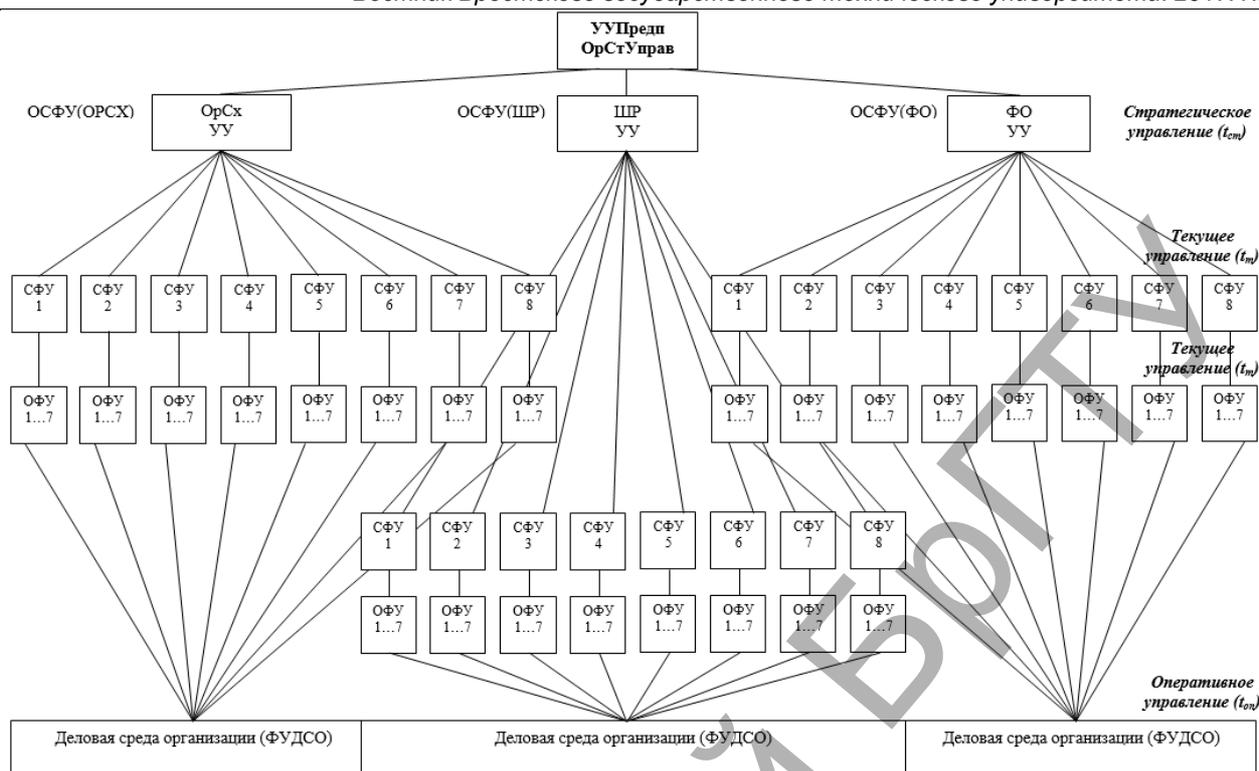


Рисунок 1 – Модель измерения, анализа и оценки уровней управляемости организационной структуры управления

- одиннадцать функций, характеризующих деловую среду организации (долгосрочное перспективное планирование; постоянный мониторинг и анализ деловой среды организации; привлечение заинтересованных сторон и информирование их о деятельности организации и ее планах; взаимовыгодные отношения с поставщиками и партнерами; мероприятия по обеспечению баланса противоречивых потребностей и ожиданий заинтересованных сторон; применение общей стратегии в организации; предвидение потенциальных потребностей в ресурсах; установление процессов, соответствующих достижению стратегии организации и гарантирующие, что они могут быстро реагировать на изменяющиеся обстоятельства; регулярная оценка соответствия текущим планам и процедурам, а также осуществление корректирующих и предупреждающих действий; обеспечение возможности обучения для персонала; постоянное улучшение).

Экспресс-диагностика объекта управления с помощью организационной структуры предприятия позволяет измерить (оценить в количественных показателях) уровни управляемости организации и построить траекторию развития устойчивого управления производственной организацией с учетом времени ( $t$ ) стабилизации процессов управления.

Опираясь на теорию измерения и рассматривая все функции управления, рассмотрим модель определения уровней управляемости (УУ) организационной структурой управления организацией, которая включает основные функции управления (ОСФУ); специальные функции управления (СФУ); общие функции управления (ОФУ) и функции управления деловой средой организации (ФУДСО). В этих условиях уровень управляемости организации определится как:

$$УУО(t) = f(ОСФУ(t)(СФУ(t)(ОФУ(t)ФУДСО(t))) \quad (1)$$

На рисунке 1 представлена модель измерения, анализа и оценки уровней управляемости организационной структуры управления, где:

УУО – измерение, анализ и оценка уровней управляемости организацией;

ОСФУ (ОРСХ) – основная функция управления организационной схемой;

ОСФУ (ШР) – основная функция управления штатным расписанием;

ОСФУ (ФО) – основная функция управления функциональными обязанностями;

СФУ1: = (СФУПО) – специальная функция управления политикой;

СФУ2: = (СФУМ) – специальная функция управления маркетингом;

СФУ3: = (СФУР) – специальная функция управления реализацией;

СФУ4: = (СФУЗ) – специальная функция управления закупками;

СФУ5: = (СФУФ) – специальная функция управления финансами;

СФУ6: = (СФУЧР) – специальная функция управления человеческими ресурсами;

СФУ7: = (СФУСМК) – специальная функция управления системой менеджмента качества;

СФУ8: = (СФУПР) – специальная функция управления производством;

ОФУ1: = (ОФУПРЕШ) – общая функция управления принятием решения;

ОФУ2: = (ОФУУ) – общая функция управления учётом;

ОФУ3: = (ОФУМО) – общая функция управления мониторингом;

ОФУ4: = (ОФУПЛ) – общая функция управления планированием;

ОФУ5: = (ОФУАиО) – общая функция управления анализом и оценкой;

ОФУ6: = (ОФУКО) – общая функция управления корректировкой;

ОФУ7: = (ОФУСТ) – общая функция управления стимулированием;

ТС – время стратегического управления ( $t_{см}$ );

ТТ – время текущего управления ( $t_m$ );

ТО – время оперативного управления ( $t_{оп}$ );

ФУДСО – функции управления деловой средой организации.

Экспресс-диагностика эффективности организационной структуры управления организации опирается на методы измерения уровней управляемости по организации в целом и основным функциям управления. Наиболее приемлемые методы измерения уровней управляемости основными и специальными функциями управления организацией являются методы:

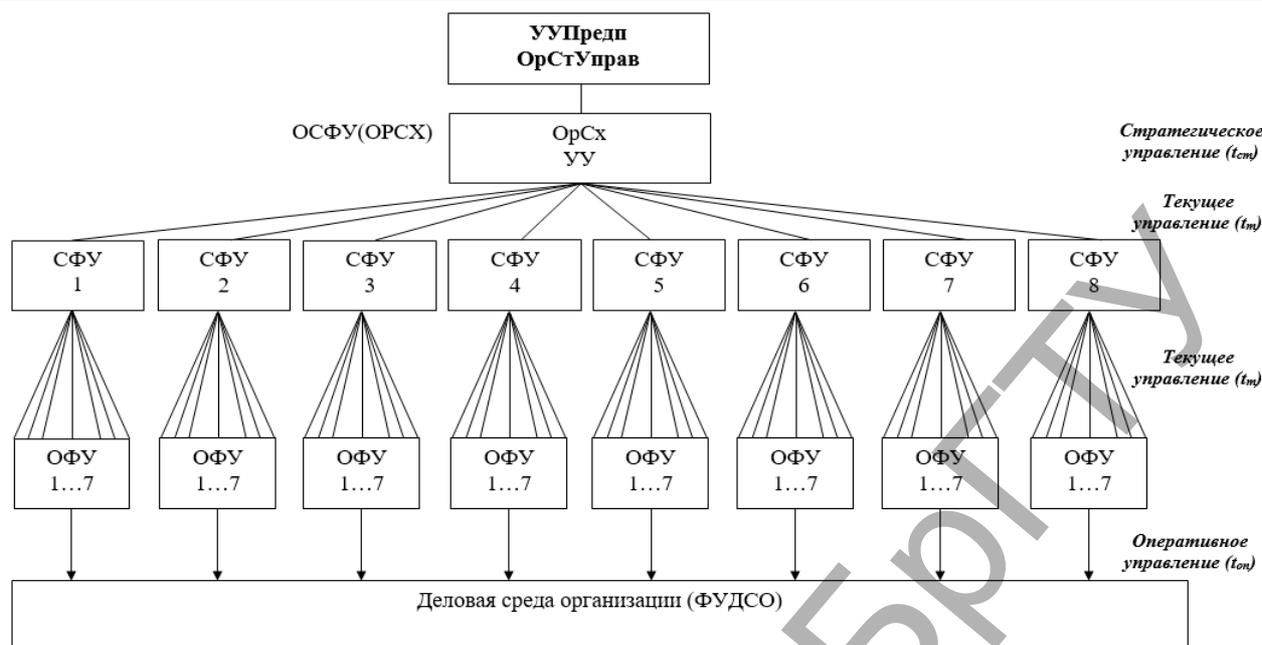


Рисунок 2 – Модель измерения, анализа и оценки уровней управляемости организационной схемы организации

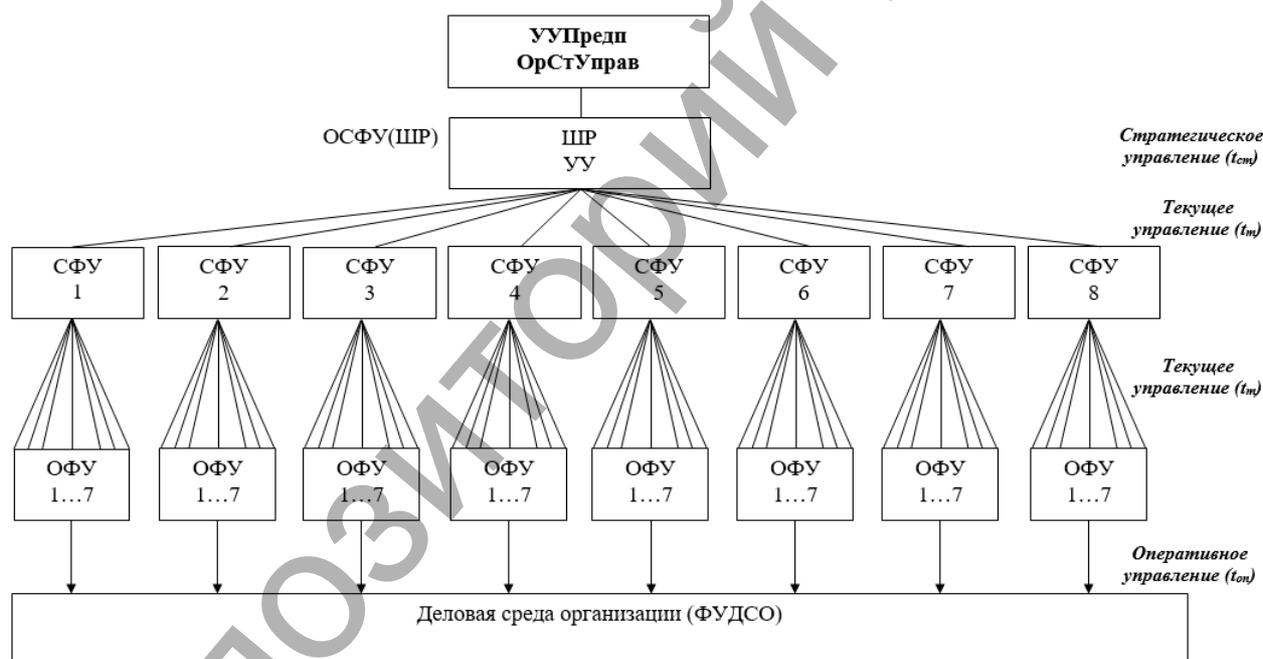


Рисунок 3 – Модель измерения, анализа и оценки уровней управляемости штатного расписания организации

- метод сравнительного анализа основных показателей уровней управляемости организации с эталонами, включающим функции стратегического, текущего и оперативного управления;
- метод анализа документов, характеризующих организационные схемы организации, штатное расписание и функциональные обязанности организации на наличие «всех» функций управления;
- метод тестирования основных показателей уровней управляемости организацией на наличие функций управления, регламентированных международными стандартами ИСО 9004-2010 г. [5].

Модель измерения, анализа и оценки уровней управляемости организационной структурой управления организацией опирается на основные показатели управления, которые могут рассматриваться самостоятельно в определённой последовательности от организационной схемы (на первом этапе анализа уровней управ-

ляемости) к штатному расписанию для уточнения полученных результатов анализа на первом этапе (рис. 2).

Второй этап анализа уровней управляемости организационной структуры организации с учётом штатного расписания раскрывает должности специалистов с учётом подразделений, входящих в организационную структуру управления и с учётом проблемных зон в управлении организацией, обнаруженных на первом этапе анализа (рис. 3).

На третьем этапе диагностики организационной структуры управления добавляется анализ функциональных обязанностей, из которых определяется участие специалистов во всех уровнях управления: стратегическом, текущем, оперативном (рис. 4).

Анализ функциональных обязанностей специалистов раскрывает всю систему функционирования организации. Деловая среда организации, участвующая в оперативных режимах управления создаёт условия для реализации текущих задач, создающих условия

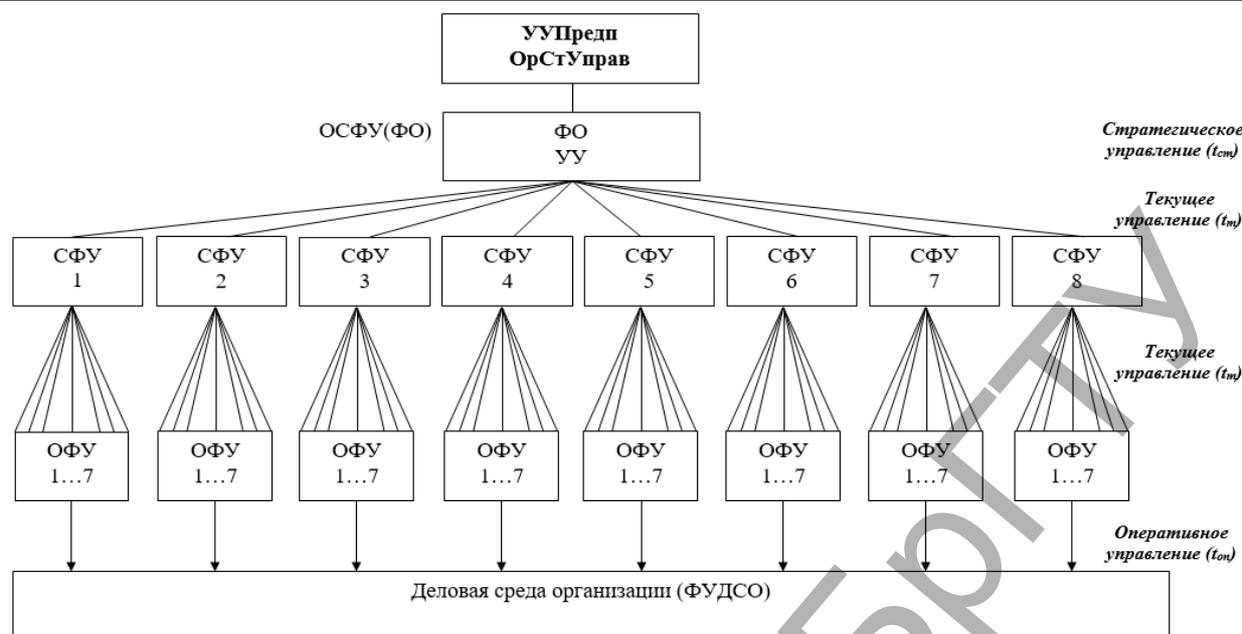


Рисунок 4 – Модель измерения, анализа и оценки уровней управляемости функциональных обязанностей организации

Таблица 1 – Наличие специальных и общих функций управления в схеме организационных структур предприятия

Название предприятия	Отрасль	Среднесписочная численность персонала	Наличие специальных функций управления							УУ %
			СФУ пол	СФУ мрк	СФУ рлз	СФУ зкп	СФУ фин	СФУ смк	СФУ чрз	

Таблица 2 – Уровни управления специальными функциями управления (на основании схемы ОСУ и штатного расписания)

Уровень управления/должность	Специальные функции управления							
	СФУпол	СФУмрк	СФУрлз	СФУзкп	СФУфин	СФУсмк	СФУчрз	СФУпрз
<b>Стратегический:</b>								
заместитель директора								
главный инженер								
<b>Текущий:</b>								
начальник подразделения								
<b>Оперативный:</b>								
Специалист								

реализации месячных, квартальных, полугодовых и годовых производственных программ развития организации. То есть если в организационной схеме организации на уровне высшего звена управления нет политики, маркетинга и/или других специальных функций, то их наличие или отсутствие требует более детального анализа с использованием штатного расписания, функциональных обязанностей или анализа показателей развития и управления организацией с учётом общих функций управления (табл. 2, 3, 4).

Мониторинг за развитием подсистем уровней управления организационной структуры предприятия реализуется в разные интервалы времени измерения показателей развития организационных структур, но наполнение объемом реализуемых задач и обязанностей начинается с изменения функциональных обязанностей специалистов и руководителей на всех уровнях управления и развития предприятия. Сначала изменяется третий уровень управления, и мониторинг за изменением его показателей осуществляется в оперативных режимах функционирования подсистем управления организационной структурой предприятия. При насыщении объемом труда специалистов третьего уровня управления и расширении его штатного расписания, начинается насыщение объемом труда специалистов и руководителей второго уровня управления и расширение его штатного расписания. При достижении предельных норм труда у специалистов и руководителей второго уровня

управления начинается расширение первого уровня управления и его штатного расписания. Каждое изменение штатного расписания (на всех уровнях управления) приводит к корректировке схем управления организационной структуры предприятия.

Таким образом, организационная структура управления организацией позволяет:

- оценить эффективность процессов и процедур управления устойчивым развитием производственной организации на всех уровнях управления;
- стимулировать совершенствование процессов управления на всех уровнях управления устойчивым развитием организации;
- создать условия персонализированной ответственности всех уровней управления в организации за успешное развитие её конкурентоспособности;
- оценить связи между подразделениями и специалистами по реализации основных показателей, специальных функций управления, общих функций управления и деловой среды организации в условиях устойчивого развития организации;
- оценить полноту представленных в организации функций управления по реализации основных функций управления;
- оценить проблемные зоны в управлении реализацией специальных функций управления устойчивым развитием организации;

**Таблица 3** – Функциональная наполненность процесса управления специальной функцией управления (на основании штатного расписания и должностных инструкций/функциональных обязанностей)

Уровень управления/должность	Наличие общих функций управления в должностных инструкциях							УУ СФУ, %
	Принятие упр. решений	Контроль и мониторинг	Учет	Планирование	Анализ	Корректировка	Стимулирование	
Стратегический								
Текущий								
Оперативный								

- оценить целесообразность и наполненность информационных потоков в области реализации функций управления устойчивым развитием организации.

Применение разработанной методики функционирования методов экспресс-диагностики в производственно-хозяйственной деятельности организаций показала, что необходимо учитывать и такие параметры, как достоверность, точность, полнота и своевременность поступающей информации. Используя экспресс-методы, приходится мириться с тем, что уровень погрешностей в них выше, чем при процедурах полной диагностики. Как показала практика сравнительного анализа погрешностей экспресс-методов с методами полной диагностики, погрешность может достигать до 20%, что допустимо при проведении экспресс-диагностики. Она определяет место и относительную величину проблемной зоны, но не позволяет увидеть рациональные решения, находящиеся в поле управляемости нескольких специальных функций управления.

Кроме целесообразности, экспресс-диагностика несёт в себе ещё и фактор необходимости. В условиях, когда функции управления начинают резко снижаться, то есть хозяйственная деятельность достаточно быстро сокращается, причины ухудшений в деятельности организации явно не просматриваются, требуются срочные «подсказки», где найти основные причины таких событий.

В этих условиях требуется экстренная помощь в определении области снижения управляемости и необходимости сконцентрировать время и процедуры поиска антикризисных мер в процессах управления организацией. Сосредоточив резервы организации на увеличении сил развития в конкретной специальной функции управления, снижая возможности сил торможения воздействовать на процессы развития организации, руководство (высшее звено управления) организации блокирует отрицательное развитие событий и развивает положительные характеристики управления. Скорость развития уровней управляемости организацией увеличивает воздействие на процессы и процедуры управления и создает предпосылки, а затем и условия восстановления траектории развития организации.

В этих условиях функционирования организации определяются возможности для проведения полной диагностики с учётом располагаемых возможностей по времени, стоимости и наличия профессиональных кадров, способных решать возникающие задачи. Руководство организации должно просчитать возможные варианты развития дальнейших событий и поведение организации в зоне «проблемного поля».

Оптимизация организационных структур управления на основе проведенной экспресс-диагностики предполагает, прежде всего, корректировку процессов управления через функциональные обязанности на основе требований «Квалификационного справочника должностей служащих всех отраслей экономики» и по вопросам устойчивого развития организации, то есть по вопросам функцио-

нального управления процессами устойчивого развития, международных стандартов качества ИСО серии 9000, то есть ИСО 9001, ИСО 9004-2010, которые определяют условия устойчивого развития организации.

В результате повышается уровень управляемости организационной структуры управления и система управления настраивается на траекторию устойчивого развития.

**Заключение.** В результате диагностики объекта управления экспресс-методами появляется возможность осуществлять настройку системы управления на устойчивое развитие организации. Возможность удерживать уровни управляемости в русле траектории развития, то есть сохраняя скорости развития и величины векторов сил развития процессов управления, поддерживаются режимы устойчивого управления процессами и процедурами развития организации.

Экспресс-методы помогают определить: время стабилизации процессов управления; объёмы инвестиций требуемых для восстановления процессов управления устойчивым развитием организации; инновационные технологии развития уровней управляемости организации; решения, требуемые для стабилизации процессов устойчивого развития организации.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- Высоцкий, О.А. Теория и методология переходных процессов: на примере многоотраслевых производственных предприятий жилищно-коммунального хозяйства / О.А. Высоцкий; под науч. ред. В.Ф. Медведева. – Минск: ИООО «Право и экономика», 2013. – 220 с. – (Серия «Социально-экономические системы и их модели»).
- Высоцкий, О.А. Прозрачное управление в системе обеспечения устойчивого развития предприятия / О.А. Высоцкий. – Минск: ИООО «Право и экономика», 2014. – 54 с.
- Высоцкий, О.А. Основы устойчивого развития производственной организации / О.А. Высоцкий, И.М. Гарчук, Н.С. Данилова; под науч. ред. В.Ф. Медведева. – Минск: Право и экономика, 2015. – 358 с. Высоцкий; под науч. ред. В.Ф. Медведева. – Минск: Право и экономика, 2013. – 220 с.
- Высоцкий, О.А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / Под науч. ред. Р.С. Седогова. – Мн.: ИООО «Право и экономика», 2004. – 396 с.
- Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества: СТБ ISO 9004-2010 (ISO 9004:2009, IDT). – Взамен СТБ ИСО 9004-2001; введ. 01.01.2011. – Минск: Государственный комитет по стандартизации Республики Беларусь: БелГИСС, 2010. – 45 с.

Материал поступил в редакцию 21.01.2017

#### **DANILOVA N.S. Technique of measurement, the analysis and assessment of levels of controllability of an organizational structure of management in starting conditions of sustainable development of the organization**

In article methods and models of assessment of starting conditions of sustainable development of the organization on the basis of an organizational structure of management are considered.

The author carried out work on reasons for need of development of new methods of diagnostics of system effectiveness of management of the organization. It is proved that the organizational structure of management allows to see basic characteristics of completeness and integrity of management of the organization. The model of ekspress-diagnostics of an object of management by means of an organizational structure of management which allows to measure levels of controllability of the organization is developed and to construct a trajectory of development of steady management of the production organization taking into account time of stabilization of management processes.