

УДК 338.24 (075.8)

**МЕТОДИКА ОЦЕНКИ УПРАВЛЯЕМОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**  
**TECHNIQUE OF THE ASSESSMENT OF CONTROLLABILITY**  
**OF THE ORGANIZATION**

*З.М. РЫБАЛКИНА, В.Г. КУЛИКОВ*  
*Z.M.RYBALKINA, V.G. KULIKOV*

(Пензенский государственный университет архитектуры и строительства)  
(Penza State University of Architecture and Construction)  
E-mail: zarinal lmax@rambler.ru

*В статье описывается методика оценки уровня управляемости организации, основанная на целевом подходе. Применение данной методики позволит измерить и проанализировать управляемость предприятия любой сферы производства.*

*This article describes how to assess the manageability level of organization, based on the target approach. Application of this technique will allow to measure and analyse controllability of the enterprise of any sphere of production.*

**Ключевые слова:** управляемость организации, уровень управляемости, измерение управляемости.

**Keywords:** handling the organization, the level of control, measurement control.

В толковых словарях управляемость представляется как образование от слова управляемый, то есть такой объект, ходом которого можно управлять. Следовательно, управляемый – тот, кто положительно реагирует на управленческие воздействия [1]. Авторы под управляемостью организации понимают степень реагирования

управляемой подсистемы на управленческие решения, принимаемые управляющей подсистемой [5], [8].

При оценке управляемости организации применяются различные подходы [6]. В данной статье за основу при измерении принимается подход оценки управляемости организации по степени достижения

целей, точнее, определение соотношения между количеством выполненных и поставленных целей. Оценка выполнения целей осуществляется по следующей схеме.

1. Определение массива целей, поставленных за период. Ключевым методом здесь является анализ документов. В качестве документов, фиксирующих цели, используются тексты месячных планов, приказов, распоряжений, протоколы заседаний за определенный период.

2. Оценка выполнения целей. Основным методом сбора информации здесь является непосредственное ознакомление с результатом выполнения целей (заданий): визуальная оценка состояния материальных объектов, документов и прочего. В качестве дополнительного метода сбора информации используется экспертная оценка. Экспертная оценка осуществляется посредством интервьюирования компетентных сотрудников организации или исполнителей, указанных в тексте документов.

В рамках данного подхода существует одна методическая трудность – выделение единицы анализа. Зачастую распорядительные документы (план, приказ, распоряжение и другие) имеют разный объем поручений и включенных в них лиц. Например, один план содержит много пунктов, другой – мало; в некоторых пунктах перечисляется много заданий и исполнителей, другой занимает пару строк. Следовательно, необходимо разделить текст документа, найти в нем первичную единицу измерения.

Для определения единицы анализа авторы руководствовались принципом "одно задание одному лицу". Это значит, что если в плане или другом распорядительном документе перечисляется шесть исполнителей, но они должны выполнить какое-то общее задание, то речь идет о шести единицах анализа. Если одному исполнителю поручено выполнить шесть разных заданий, то и в этом случае мы будем иметь шесть единиц анализа. То есть именно задание принимается за элементарную составляющую документа и служит единицей количественного измерения.

В качестве измерителя выполнения цели (задания) применяется двухмерная шкала "выполнено / не выполнено".

Выполненной считается только та цель (задание), которая осуществлена:

- не позднее определенного срока, указанного в документе;
- в соответствующем объеме.

Исходя из этих соображений вычисление уровня управляемости организации можно осуществить по следующей формуле:

$$K = (1 - K_n / K_{\text{общ}}) \cdot 100\%, \quad (1)$$

где  $K$  – уровень управляемости за анализируемый период;  $K_n$  – количество нереализованных целей (заданий) за анализируемый период;  $K_{\text{общ}}$  – общее количество целей (заданий), поставленных за анализируемый период.

Таким образом, измерение степени осуществимости поставленных целей (выполнения заданий) позволяет охарактеризовать уровень управляемости организации [4].

Для оценки уровня управляемости предлагается использовать следующую шкалу (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Значение уровня управляемости, %	Уровень управляемости организации
до 20	критический
20...49,99	низкий
50...69,99	средний
более 70	высокий

В соответствии с этой шкалой организация по уровню управляемости может быть отнесена к одному из следующих типов.

1. "Высокоуправляемая". Такая организация достигает поставленные цели в полной мере и своевременно и даже обеспечивает дополнительные (сверхплановые) цели функционирования.

2. "Нормативно-управляемая". В такой организации имеет место полное и своевременное достижение целей функционирования. Отклонений от заданных пара-

метров либо нет, либо они вовремя устраняются.

3. "Малоуправляемая". В системе управления такой организации часто возникают сбои. Поэтому поставленные цели либо достигаются, либо нет, либо достигаются не все. Из-за потери или перерасхода ресурсов затраты во многих случаях выше самого результата (эффекта).

4. "Неуправляемая". В такой организации цели почти никогда не достигаются, затраты всегда выше самого результата, существуют большие потери ресурсов, эффект отсутствует.

В табл. 2 представлено описание названных типов организаций (интегрированные показатели уровня управляемости организаций).

Т а б л и ц а 2

	Высокоуправляемая	Нормально-управляемая	Малоуправляемая	Неуправляемая
Характер достижения целей	Планомерный	Планомерный	Вероятностный	Вероятностный
Полнота достижения целей	Достижение и обеспечение плановых и сверхплановых целей	Максимально полное достижение целей	Частичное достижение целей либо полное, но с перерасходом ресурсов	Цели не достигаются
Своевременность достижения целей	Досрочно или в срок	В срок	С нарушением сроков	Со значительным нарушением сроков
Использование ресурсов	Экономия	В пределах нормативов	Перерасход	Потери
Эффект	Больше нормы	В пределах нормы	Меньше нормы	Эффект отсутствует
Уровень управляемости	Высокий (более 70%)	Средний (50...69,9%)	Низкий (20...49,9%)	Критический (до 20%)

Результаты проведенного авторами исследования позволяют определить направления по повышению уровня управляемости организации:

- повышение эффективности деятельности управленческого персонала за счет развития личных качеств менеджеров и уровня профессионализма [3], [9];

- формирование эффективного коммуникационного процесса путем оптимизации функционирующего в организации коммуникативного процесса;

- определение формы построения организации путем построения оптимальной организационной структуры предприятия, разработки регламентов и инструкций.

Реализация предложенных механизмов будет способствовать повышению уровня управляемости организации.

## В Ы В О Д Ы

1. Управляемость организации – это сложный критерий эффективности управления организацией, поэтому ее измерение

и оценка не могут быть построены на одном показателе.

2. Предлагаемый в данной статье подход к оценке управляемости организации основан на определении достижения поставленных целей. Цели оказывают непосредственное влияние на все компоненты деятельности организации, поэтому деятельность организации осуществляется ради достижения целей. Целевой подход в управлении позволяет добиться максимального уровня управляемости организации.

3. Предложенный подход по оценке уровня управляемости организации не является бесспорным, но, на взгляд авторов, представляет собой определенный вклад как в развитие теоретических представлений относительно управляемости организации, так и в практическую деятельность, направленную на повышение результативности управляющих воздействий.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Дресвянников В.А. Вопрос степени управляемости организацией // <http://www.emcon.ru/420-196.html>

2. Дудяшова В.П., Кипень Н.А. Физический и человеческий капитал: возможности использования на текстильных предприятиях // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2012, №4. С. 8...12.

3. Кочеткова Т.С. Оценка эффективности управленческих процессов текстильного предприятия // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2013, - №2. С. 12...15.

4. Литягин А. Как добиться результативности // <http://lityagin.ru/AL/articles/detail.php7ID-1802>

5. Петрухин А.Б., Овчинников А.А., Тычинин А.В., Алешин В.В. Разработка системы управления запасами в строительном производстве // Научное обозрение. – 2013, № 6. С.129...132.

6. Петрухин А.Б., Петрухин М.А. Опыт работы регионов РФ в области формирования инвести-

онного климата (организационный аспект). Информационная среда вуза // Мат. XX Междунар. науч. - техн. конф. – Иваново, 2013. С. 556...562.

7. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003.

8. Рыбалкина З.М. Повышение управляемости организации за счет построения рациональной организационной структуры управления // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2012, № 28. С. 494...497

9. Резник С.Д., Емельянова Е.Р., Рыбалкина З.М. Повышение квалификации руководителей образовательных учреждений как необходимое условие развития управленческого потенциала // Проблемы современной экономики. – 2012, №4. С. 393...397.

Рекомендована кафедрой менеджмента. Поступила 21.04.14.