

## 9.5. ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ КАК СРЕДСТВО ПРЕОДОЛЕНИЯ НЕГАТИВНОГО ВЛИЯНИЯ ЦИКЛИЧНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

Курилов К.Ю., к.э.н., доцент кафедры «Финансы и кредит»;  
Курилова А.А., д.э.н., профессор кафедры «Финансы и кредит»

Тольяттинский государственный университет

Для большинства организаций является актуальным постоянная оптимизация структуры в соответствии с текущими условиями внешней среды, размерами и стадией развития организации. В этой связи необходим алгоритм, позволяющий сделать заключение об эффективности или неэффективности существующей структуры, и, в случае неэффективности структуры, сформировать предложения по ее изменению в целях доведения структуры до параметров, соответствующих условиям внешней среды. Для этого предлагается использовать принцип В. Грайкунаса, аппарат теории графов и методологический аппарат теории формирования структур управления организацией, предложенный Г. Минцбергом.

Если обратиться на динамику индекса Московской межбанковской валютной биржи (ММВБ) (рис. 1), который является барометром российской экономики, то можно увидеть, что российская экономика подвержена периодическим спадам и подъемам, связанным с ростом и снижением деловой активности. Не секрет, что во время таких подъемов и спадов большинство экономических субъектов – предприятий испытывают значительные затруднения, связанные с функционированием в условиях нестабильной среды.

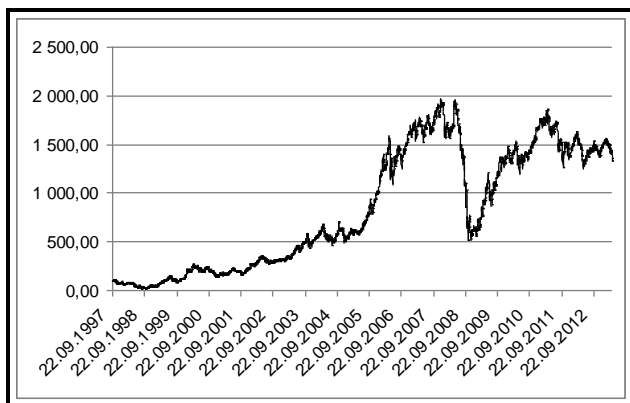


Рис. 1. Динамика изменения индекса ММВБ в 1997-2013 гг. [1, с. 1]

Примечательно, что некоторые экономические субъекты функционируют в условиях турбулентной среды достаточно эффективно, примером могут служить компании Тойота, Хюндай и Киа во время кризиса 2008-2009 гг., а также фармацевтические компании [3, с. 5].

Факторы, влияющие на эффективность деятельности компании в условиях кризиса, можно разделить на внешние и внутренние. Внешние факторы – процентные ставки, цены на сырье, «настроение» и активность покупателей слабо управляемы компанией, однако за счет влияния на внутренние факторы компания в условиях

цикличности может добиться значительного улучшения эффективности хозяйственной деятельности. Например, компания может внедрить систему хеджирования валютных, финансовых и сырьевых рисков [2, с. 32], эффективную систему аудита [5, с. 74] и прочее.

К числу наиболее значимых внутренних факторов, влияющих на функционирование экономических субъектов в условиях кризиса, является структура организации. Не секрет, что именно организационная структура предприятия является механизмом, призванным обеспечить максимальную эффективность деятельности компании и позволяющим оптимальным образом достигать цели компании. Совершенная структура компании позволяет достаточно легко достигнуть указанной цели, и, наоборот, несовершенная структура тормозит принятие необходимых управленческих решений и, в некоторых случаях, может приводить к формированию циклических процессов в хозяйственной деятельности организации [7, с. 54].

Следовательно, у большинства организаций существует проблема формирования оптимальной структуры, соответствующей условиям внешней среды. В этой связи возникает вопрос, связанный с определением критерия оценки эффективности существующей структуры управления организацией.

Для проведения оценки эффективности структуры той или иной организации на соответствие изменяющимся условиям внешней среды возможно использование нескольких подходов.

Первый заключается в оценке широты сферы контроля, т.е. количества подчиненных, которые непосредственно подотчетны менеджеру. О широкой сфере контроля принято говорить, если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, что в результате дает плоскую структуру управления. Если сфера контроля узкая, т.е. каждому руководителю подчиняется мало людей, можно говорить о многоуровневой (высокой) структуре. На практике сфера контроля в организации часто варьируется в значительной степени как по уровням управления, так и по функциональным областям. Оптимальная ширина сферы контроля может быть определена в соответствии с принципом В. Грайкунаса. Согласно этому принципу максимально возможное число отношений между членами организации определяется по формуле (1):

$$f = a + b + c = n * ((2^n / 2) + n - 1), \quad (1)$$

где

*n* – число подчиненных;

*a* – число прямых отношений;

*b* – число перекрещивающихся отношений;

*c* – число групповых отношений;

*f* – общее число возможных отношений.

Используя полученное значение ширины сферы контроля, возможно принятие решений касательно структуры организации. В случае, если ширина сферы контроля меньше определенного показателя – количество подчиненных (подчиненных звеньев) можно увеличить, в случае, если ширина сферы контроля выше нормы, количество подчиненных необходимо сократить.

Вместе с тем существует и критика этого подхода, например известный российский социолог и бизнес-консультант А.И. Пригожин считает, что «подобные формулы – все же абстракция, и их не следует смешивать с действительностью».

Второй подход заключается в анализе структуры организации с помощью графов. Структура управления компанией и отношения между элементами структуры может быть представлена соответствующим графом. Подобный подход позволит формализовать исследование инвариантных во времени свойств структуры управления и использовать математический аппарат теории графов, в том числе реализовать алгоритм оценки и оптимизации элементов и отношений в структуре управления (рис. 2).

Анализ элементов структуры управления производится путем выделения элементов, соответствующих изолированным, висячим и тупиковым вершинам графа. В идеале висячие и тупиковые вершины графа должны соответствовать входным и выходным элементам системы, через которые осуществляется процесс ее взаимодействия с внешней средой. Исключение изолированных, висячих и тупиковых вершин графа, не являющихся входными и выходными элементами системы, позволяет исключить ошибки, допущенные при формировании или описании структуры.

Анализ связей структуры управления направлен, прежде всего, на выявление в соответствующем графе петель, контуров и сильносвязанных подграфов. Петля интерпретируется как наличие связи между входом и выходом одного и того же элемента. Контур образует путь – чередующуюся последовательность ребер и вершин, в котором начальная и конечная вершина совпадают. Подграф называется сильносвязанным, если входящие в него вершины взаимно достижимы, т.е. из любой вершины подграфа можно попасть в любую его вершину.

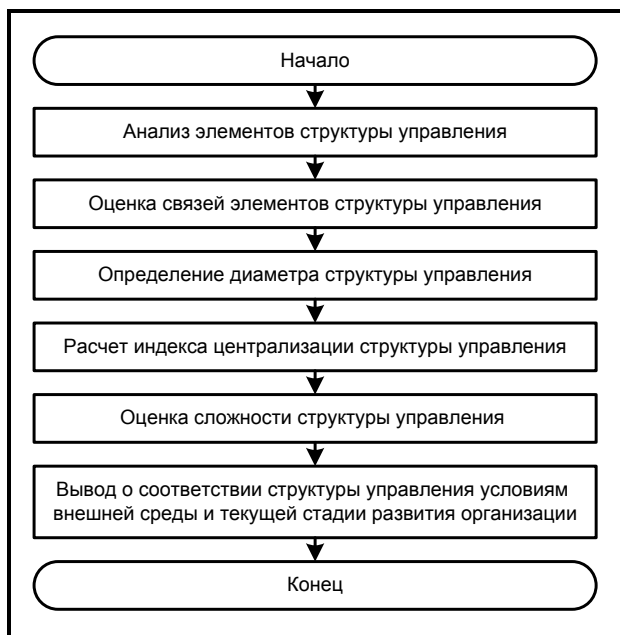


Рис. 2. Алгоритм оценки и оптимизации элементов и отношений в структуре управления

Диаметр структуры управления позволяет косвенно судить о ряде предельных параметров системы, в частности, о ее надежности, длительности задержек сообщений, идущих от висячих вершин к тупиковым, инерционности. При этом значение  $d$  определяется по формуле (2).

$$d = \max_{i,j} d_{ij}, i \in I, j \in J, \quad (2)$$

где

$d_{ij}$  – длина минимального пути между висячей вершиной  $i$  и тупиковой вершиной  $j$ , равная числу ребер, составляющих этот путь;

$I$  и  $J$  – множество висячих и тупиковых вершин графа.

Расчет индекса централизации позволяет оценить загрузки элементов структуры управления, описываемой неориентированным графом. Для определения индекса централизации  $\beta$  используется формула (2\*).

$$\beta = (n-1)(2z_{max} - n) / z_{max}(n-2), \quad (2^*)$$

где

$n$  – число вершин в графе;

$I$  и  $J$  – множество висячих и тупиковых вершин графе;

$$z_{max} = \max \left\{ \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n d_{ij} \left( \sum_{j=1}^n d_{ij} \right) - 1 \right\}.$$

Оценка сложности структуры управления возможна на основании предположении о том, что структура будет тем сложнее, чем разнообразнее пути, ведущие от входа к выходу структуры.

Используя это предположение, можно формализовать оценку сложности предлагаемой структуры управления  $\rho$  с помощью формулы (3)

$$\rho = \frac{1}{m_1 m_2} \sum_{i=1}^{m_1} \sum_{j=1}^{m_2} \rho_{ij} - 1, \quad (3)$$

где

$m_1$  и  $m_2$  – число висячих и тупиковых вершин в графе структуры;

$\rho_{ij}$  – число различных путей, ведущий от  $i$ -й вершины в  $j$ -ю тупиковую.

В случае, если структура управления достаточно сложна и содержит большое количество путей, расчет показателя, отражающего сложность структуры  $\rho$  необходимо осуществить в соответствии со следующим алгоритмом:

- на этапе 1 структура управления, представленная в виде графа, преобразуется в многоуровневый иерархический граф;
- на этапе 2 иерархический граф, полученный на этапе 1, преобразуется в эквивалентный ему граф, не содержащий смежных вершин, расположенный на одном уровне иерархии;
- на этапе 3 полученный в результате граф представляется совокупностью графов;
- на этапе 4, перемножая матрицы инцидентности гиперграфов, получаем матрицу  $W = \|\rho_{ij}\|$  размерности  $m_1 m_2$ ; суммируя ее элементы, определяем показатель сложности структуры предлагаемого финансового механизма управления затратами  $\rho$ .

Существует также вариант анализа и оптимизации структуры с использованием принципов, изложенных Генри Минцбергом [6, с. 300].

В соответствии с его теорией, изложенной в работе «Структура в кулаке: создание эффективной организации», структуры управления компанией подразделяются на следующие виды.

А). Простая структура – соответствующая маленькой розничной фирме, правительству, возглавляемому авторитарным политиком, малой корпорацией с харизматичным управленцем-лидером, командой или организацией кризис-менеджеров. Основные характеристики простой структуры приведены в табл. 1. Такая структура характеризуется незначительным количеством вспомогательного персонала, невыраженным разделением труда и незначительной формализацией поведения.

Таблица 1

**ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОСТОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Характеризующий признак	Описание
Ключевая часть организации	Стратегический апекс
Координационный механизм	Прямой контроль
Основные параметры дизайна	Централизация, высокая роль неформального общения
Ситуационные факторы	Молодая, небольшая организация, динамичный рынок, потребность руководителя во власти
Возможные проблемы	При развитии и росте организации велик риск спада эффективности работы из-за слабой упорядоченности внутриорганизационных процессов

В). Механистическая бюрократия – почтовое ведомство, охранный агентский завод, сталелитейный завод, крупная автомобильная компания. Из всех видов структур, приведенных в «Структуре в кулаке: создание эффективной организации» Минцберга, механистическая бюрократия придает наибольшее значение разделению труда, дифференцированию подразделений по разным направлениям: полномочиям, функциям, статусу и т.д. Важный элемент (и фактор формализации и централизации) – внешний контроль со стороны государственных структур, общества и т.д.

Таблица 2

**ХАРАКТЕРИСТИКА МЕХАНИСТИЧЕСКОЙ БЮРОКРАТИИ**

Характеризующий признак	Описание
Ключевая часть организации	Техноструктура
Координационный механизм	Стандартизация процессов труда.
Основные параметры дизайна	Высокая формализация поведения на всех уровнях, планирование действий
Ситуационные факторы	Зрелая, крупная организация, простой, стабильный рынок
Возможные проблемы	Демотивация персонала в связи с высокой степенью формализации рабочих процессов и приведения к минимуму значения человеческого фактора для успеха работы. Неспособность такой структуры решать проблемы и адаптироваться к переменам из-за настройки на работу в стабильной среде и на следование единственной принятой стратегии

С). Профессиональная бюрократия – университет, больница, аудиторская фирма, ремесленная фирма. Поскольку процессы, происходящие в организации, сложны и требуют глубокой профессиональной подготовки, они контролируются непосредственно исполнителями, которые отбираются, исходя из определенных стандартов знаний и навыков, необходимых для выполнения задач организации. Исполнители работают независимо, предвидя действия друг друга (хирург и анестезиолог проводят операцию совместно без согласования действий друг друга – они знают эти действия наперед).

Д). Дивизиональная форма – крупная корпорация (список Fortune 500). Эта структура как никакая другая из приведенных автором пяти, не является законченной, то есть, каждое ее подразделение имеет соб-

ственную структуру, а дивизиональная форма накладывается сверху. Подразделения же такой структуры тяготеют к образованию механистической бюрократии. Конфигурация этой структуры в основном базируется на налаживании эффективной коммуникации между штаб-квартирой и главами подразделений.

Таблица 3

**ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ БЮРОКРАТИИ**

Характеризующий признак	Описание
Ключевая часть организации	Операционное ядро
Координационный механизм	Стандартизация знаний и навыков (квалификации)
Основные параметры дизайна	Специальная подготовка, горизонтальная специализация и децентрализация
Ситуационные факторы	Сложный, стабильный рынок, нерегламентированная, неусложненная техническая система
Возможные проблемы	В отсутствие других форм контроля, помимо осуществляемых самими профессионалами, зачастую нет возможности своевременной корректировки ошибок. К тому же, амбиции профессионалов могут идти вразрез со стратегией руководства или мешать ее выполнению. Случается, что из-за недостатка взаимодействия между независимыми профессионалами целый процесс начинает восприниматься ими как набор подпроцессов, каждый из которых принадлежит определенному исполнителю (например, на Западе для удобства узких специалистов-медиков тело человека воспринимается каждым из них как набор органов, а не как единая система)

Е). Адхократия – аэрокосмическое агентство, кинокомпания, другая проектно-ориентированная организация. Единственная из приведенных Г. Минцбергом пяти структур, способная к сложной инновационной деятельности. Название происходит от латинского ad hoc (специальный), поскольку такая структура подразумевает создание и – по окончании проекта – расформирование команд для выполнения спектра задач и достижения проектной цели. Не полагается на стандартизацию, а постоянно в поиске новых улучшенных подходов.

Бывает операционная и административная адхократия. Операционная осуществляет инновационную деятельность и решает задачи непосредственно по поручению своих клиентов. В такой организации планирование неотделимо от исполнения, а потому административная и операционная структуры в ней тесно переплетены. Административная адхократия реализует проекты в собственных целях. В такой организации четко разделены административная и операционная структуры. Последняя в данном случае изолирована от остальной организации, исполняя проекты, запланированные администрацией. Такое операционное ядро может существовать как независимая организация и структурировано сходно с механистической бюрократией (табл. 4, 5).

Таблица 4

**ХАРАКТЕРИСТИКА ДИВИЗИОНАЛЬНОЙ ФОРМЫ**

Характеризующий признак	Описание
Ключевая часть организации	Серединная линия
Координационный механизм	Стандартизация выпуска
Основные параметры дизайна	Наличие штаб-квартиры и подразделений, группирование структурных подразделений по рынкам, контроль над исполнением (результатами) – полная свобода подразделений в принятии решений
Ситуационные факторы	Диверсифицированные рынки, зрелая, крупная организация, властные потребности менеджеров среднего звена
Возможные проблемы	Несмотря на практически полную независимость глав подразделений в принятии решений, они все-таки зависят от штаб-квартиры. Потому руководители подразделений имеют меньше полномочий, чем руководители независимых фирм, на которые подразделения дивизиональной организации и похожи практически полностью, за исключением этой особенности иерархии. Риски размываются за счет поддержки одних подразделений другими в период экономических кризисов, однако не все подразделения стоят этих усилий. Таким образом, экономически неэффективные подразделения не «вымирают» и не заменяются перспективными, а продолжают поглощать ресурсы организации и тормозить развитие эффективных подразделений, отвлекая кадры и финансирование на себя. В случае необходимости выбора между социально ответственными и экономически выгодными решениями, предпочтение зачастую отдается последним (вспомните все известные скандалы с аудиторскими, страховыми и нефтяными компаниями)

Таблица 5

**ХАРАКТЕРИСТИКА АДХОКРАТИИ**

Характеризующий признак	Описание
Ключевая часть организации	Вспомогательный персонал, операционное ядро
Координационный механизм	Взаимное согласование
Основные параметры дизайна	Горизонтальная децентрализация, обучение, группирование структурных единиц по функциям и рынкам
Ситуационные факторы	Сложный, динамичный рынок, молодая организация, сложная или автоматизированная техническая система
Возможные проблемы	В связи с проектной ориентированностью организации, по окончании проекта профессионалы могут оставаться без работы долгое время, пока их навыки не будут востребованы в новом проекте. Не все могут работать в атмосфере неопределенности и отсутствия постоянного контроля – как следствие, демотивация и падение эффективности. В этой же связи, адхократия – наиболее политизированная структура из пяти, поскольку отсутствие формализованного постоянного контроля и отсутствие определенных долгосрочных планов подразумевает жесткую конкуренцию между профессионалами за места в проектных командах со всеми вытекающими интригами. Опять-таки, из-за слабой стандартизации коммуникаций, их стоимость высока, а рабочая нагрузка несбалансированна. Адхократия постоянно балансирует на грани с профессиональной бюрократией, поскольку соблазн просто стандартизировать свои подходы к работе, вместо постоянного поиска новизны очень велик. А поскольку инновации – конек адхократической структуры, бюрократизация ее чревата отставанием и потерей доли рынка

Для целей анализа структур на предмет их эффективности при использовании подхода Минцберга необходимо осуществлять анализ существенных ситуационных факторов на основании пять гипотез относительно влияния ситуационных факторов на организационную структуру.

- Гипотезы о факторах возраста и размера организации:
  - чем старше организация, тем более формализовано поведение ее персонала;
  - чем больше организация, тем более формализовано поведение ее персонала;
  - чем больше организация, тем более сложная у нее структура (более специализированы задачи персонала, более дифференцированы подразделения, более развит ее административный аппарат);
  - чем больше организация, тем больше размеры ее подразделений;
  - структура организации отражает также возраст отрасли, в которой организация осуществляет свою деятельность. Деятельность в «старой» отрасли часто мало зависит от структурных изменений.
- Гипотезы о факторах развития технической системы, объединяющей основные технологические средства операционного ядра:
  - чем более упорядочена техническая система, особенно система контроля деятельности (система менеджмента качества), тем более формализована

- операционная деятельность и более бюрократической является структура операционного ядра;
  - чем более сложной является техническая система и более развитым административный аппарат особенно, чем больше и квалифицированное поддерживающий персонал, тем больше относительная децентрализация и тем больше применяются механизмы связи на основе координации. Власть особых знаний и навыков специалистов, обеспечивающих сложные ИКТ, вынуждает руководство использовать более широкую децентрализацию и координацию на основе взаимного регулирования;
  - автоматизация деятельности операционного ядра трансформирует бюрократическую административную структуру в органические формы. Уменьшение уровней директивного управления увеличивает область координации на основе взаимного регулирования. Парадокс состоит в том, что, таким образом, автоматизация деятельности организации приводит к ее гуманизации.
- Гипотезы о факторах внешней среды:
    - чем более динамична внешняя среда, тем более органической (а не механистической) должна быть организационная структура;
    - чем более сложной является внешняя среда, тем более децентрализованной должна быть организационная структура;

- чем более диверсифицированной является деятельность организации, тем больше стремление разделить организацию на отдельные подразделения, обслуживающие разные рынки;
  - чрезвычайная враждебность внешней среды заставляет организацию временно увеличить степень ее централизации;
  - несоразмерности, возникающие во внешней среде, вынуждают организацию осуществлять децентрализацию, выделяя отдельные виды деятельности.
4. Гипотезы о факторах власти:
- чем больше внешний контроль за деятельностью организации, тем более централизована и формализована ее структура;
  - власть вынуждает генерировать структуры с чрезмерной централизацией;
  - мода на структуры и культуры часто определяет соответствующие изменения, часто совершенно не обоснованно. Это так называемая мода «от структуры» ('haute structure').

Далее Минцберг выделяет 10 важнейших параметров проектирования организационной структуры, объединенные в несколько групп.

1. Параметры индивидуальной деятельности:
  - уровень специализации деятельности;
  - уровень формализации поведения;
  - параметры обучения;
  - параметры восприятия организационной культуры.
2. Структурные параметры:
  - параметры группировки ресурсов по подразделениям;
  - размеры подразделений;
3. Параметры поперечных связей: -параметры системы планирования и контроля; -параметры механизмов связи.
4. Параметры системы принятия решений:
  - уровень вертикальной децентрализации;
  - уровень горизонтальной децентрализации.

Следующим важной стадией в формировании организационной структуры компании по Минцбергу, является проблема централизации и децентрализации предприятия.

Минцберг выделяет шесть форм децентрализации.

1. Горизонтальная централизация, когда вся полнота власти остается на стратегическом апексе организации.
2. Ограниченная горизонтальная (селективная) децентрализация, когда стратегический центр делится рядом своих полномочий с техноструктурой, осуществляющей стандартизацию всех остальных видов работ.
3. Ограниченная вертикальная (параллельная) децентрализация, когда менеджерам, выделенных на рыночном основании единиц, предоставляется право принимать основную часть затрагивающих их подразделения решений.
4. Вертикальная и горизонтальная децентрализация, когда значительный объем властных полномочий передается операционному ядру, самому нижнему уровню структуры.
5. Селективная вертикальная и горизонтальная децентрализация, когда право принятия различных решений распределено между различными структурами организации, среди менеджеров, штатных экспертов и операторов, находящихся в своих структурах на различных уровнях иерархии.

6. Чистая децентрализация, когда власть относительно равномерно распределяется между всеми членами организации.

Децентрализация полномочий имеет два основных преимущества:

- позволяет улучшить коммуникацию и принятие решений за счет увеличения самостоятельности менеджеров нижних уровней;
- позволяет увеличить мотивацию, повышая ответственность, увеличивая заинтересованность и вознаграждение подчиненных.

Однако следует отметить, что децентрализованные системы имеют ряд ограничений:

- высокие требования к квалификации и профессионализму персонала;
- эффективны только в рыночных и адхократических культурах;
- малоэффективны в условиях политического и идеологического кризиса в организации;
- высокая степень сопротивления изменениям.

Учитывая вышеизложенное, предлагается следующий алгоритм оптимизации структуры управления организации (рис. 3).

По нашему мнению, предложенный алгоритм позволит сформировать эффективную структуру управления организацией, соответствующую изменяющимся условиям внешней среды. Предложенный алгоритм, возможно, применить практически на всех предприятиях автомобилестроения, тем более что автомобилестроение является циклической отраслью, т.е. испытывающей значительные затруднения во время деловых подъемов и спадов. При этом исследование показывают, что в деятельности автомобилестроения присутствуют множество циклов различной периодичности, от краткосрочных, связанных с периодическим затовариванием площадок дилеров длительностью в два года, до супербольших длительность амплитуды колебания которых превышает 100 лет [4, с. 140].

Необходимо отметить, что изменение структуры управления организацией должно происходить в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды, однако слишком частые изменения структуры управления организацией могут привести к дезорганизации работы сотрудников, которые будут вынуждены слишком часто приспосабливаться к изменяющимся условиям внутри организации, налаживать межфункциональные взаимосвязи и обеспечивать эффективное взаимодействие. Эффективное изменение структуры хотя и приводит к положительным изменениям в финансово-хозяйственной деятельности организации, в значительной степени оказывает психологическое давление на коллектив, что может отрицательно сказаться на эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации в целом.

Таблица 6

**ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ-ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ СТРУКТУРЫ**

Тип	Централизация	Ограниченная горизонтальная децентрализация	Ограниченная вертикальная децентрализация	Горизонтальная децентрализация	Отдельная горизонталь и вертикаль децентрализация	Децентрализация
Власть	Только стратегическая вершина	Стратегическая вершина и техноструктура	Стратегическая вершина, техноструктура, средняя линия	Операционное ядро	Стратегическая вершина, техноструктура, средняя линия, поддерживающ. персонал	Вся организация
Тип централизации (отдельная / параллель)	Нет	Отдельная	Параллельный	Параллельный	Отдельная	Как параллельная, так и отдельная
Механизм	Непосредствен-	Стандартизация	Стандартизация	Стандартиза-	Взаимное регулиро-	Стандартизация

Тип	Централизация	Ограниченная горизонтальная децентрализация	Ограниченная вертикальная децентрализация	Горизонтальная децентрализация	Отдельная горизонтальная и вертикальная децентрализация	Децентрализация
координации	ный контроль	процессов	выходов процесса	ция навыков	вание	норм

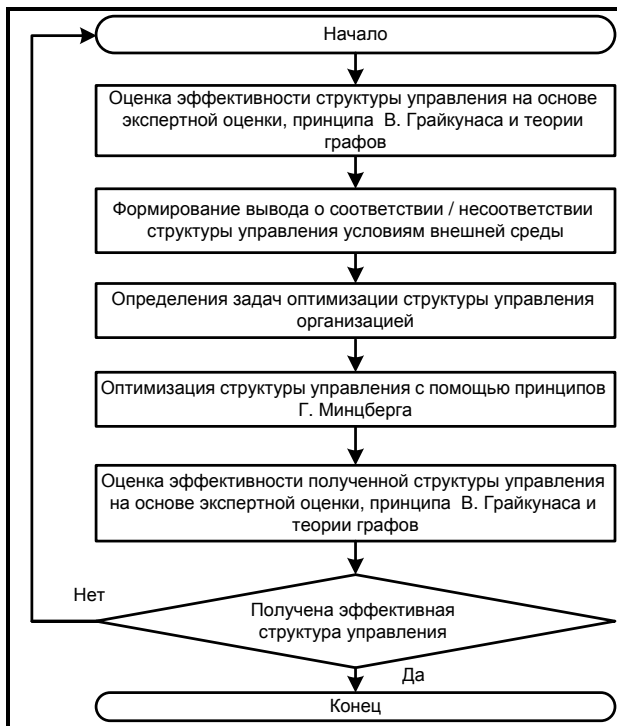


Рис. 3. Алгоритм оптимизации структуры управления организацией

В заключении необходимо отметить, что сама по себе структура управления не является универсальным инструментом, позволяющим достичь высокой эффективности финансово-хозяйственной деятельности, наряду со структурой в выполнении этой задачи важную роль играют коллектив и руководство организации. Совершенствование структуры управления – это бесконечный процесс совершенствования, обусловленный ростом организации и постоянным изменением внешней среды. Поэтому идеальной структурой не существует, существуют структуры, соответствующие в конкретный момент времени условиям внутренней и внешней среды.

## Литература

1. Архив значений индексов [Электронный ресурс] // ММВБ : Официальный сайт. URL: <http://www.micex.ru/marketdata/indices/data/archive>
2. Курилов К.Ю. Использование деривативов для хеджирования рисков российских автопроизводителей [Текст] / К.Ю. Курилов // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2013. – №2. – С. 32-42.
3. Курилов К.Ю. Прогнозы развития мировой автопромышленности [Текст] / К.Ю. Курилов // Междунар. науч. ж-л. – 2011. – №5. – С. 5-10.
4. Курилов К.Ю. Цикличность развития автомобильной отрасли как основа для формирования финансового механизма управления автомобилестроительным предприятием [Текст] / К.Ю. Курилов, А.А. Курилова // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – №1. – С. 139-145.
5. Курилова А.А. Финансовый механизм управления затратами на основе методики внутреннего аудита [Текст] / А.А. Курилова, К.Ю. Курилов // Вестник Волжского ун-та им. В.И. Татищева. – 2010. – №20. – С. 74-80.

6. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации [Текст] / Г. Минцберг. – СПб. : Питер, 2004. – 512 с.
7. Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятия (индустриальная динамика) [Текст] / Дж. Форрестер. – М. : Прогресс, 1971. – 340 с.

## Ключевые слова

Цикличность; структура управления организацией; теория графов; структура по Г. Минцбергу.

*Курилов Кирилл Юрьевич*

*Курилова Анастасия Александровна*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность выбранной темы. Большинство экономических процессов подвержено цикличности. Это делает актуальным не только выявление существующих экономических циклов, но и объективный анализ хозяйственной деятельности предприятий на каждой стадии экономического цикла. Поэтому актуальной задачей для любого предприятия, функционирующего в рыночной экономике, является формирование комплексной системы оценки финансово-хозяйственной деятельности с учетом цикличности экономических процессов.

Степень разработки темы. В работе предлагается концепция формирования системы комплексной оценки предприятия, состоящей из следующих блоков:

- структура собственности;
- организация управления;
- состояние и эффективность использования основных фондов и доходность долгосрочных вложений;
- эффективность основной деятельности;
- организация закупочной деятельности и использование материальных ресурсов;
- рыночные позиции, сбытовая и маркетинговая деятельность;
- финансовое состояние предприятия.

На основе результатов расчета показателей по блокам предлагается формирование сводного показателя, отражающего совокупную оценку финансового состояния предприятия, а также его дочерних и зависимых обществ.

Научная новизна. К научной новизне следует отнести предложения по формированию системы комплексной оценки предприятия для условий, циклично изменяющейся внешней среды.

Полнота раскрытия проблемы. Предложенная автором концепция комплексной оценки финансово-хозяйственной деятельности является оригинальной и заслуживающей внимания. Выводы и предложения изложенные в работе актуальны.

Результаты теоретико-практической апробации. Сформированные предложения по формированию комплексной системы финансово-хозяйственной деятельности актуальны и могут быть применены в практической деятельности российских и зарубежных предприятий.

Наличие четких выводов. В работе присутствуют четко мотивированные и обоснованные выводы, полученные на основе оценки существующих теоретических исследований и оценки практического опыта анализа предприятий сервисно-сбытовой сети Открытого акционерного общества (ОАО) «АВТОВАЗ».

Использование теоретико-методологического и информационного базиса исследования. В качестве теоретико-методологического базиса исследования были использованы работы, посвященные финансовому анализу и оценке предприятий Савицкой Г.В., Бернара К., а также исследования по системотехнике Николаева Н.И и Брук В.М.

Качество оформления работы. Работа представляет собой целостное завершённое исследование с четкой логикой и обоснования выводов. Полученные результаты подтверждены обоснованными выводами и не противоречат существующей методологии исследования.

Недостатки, имеющиеся в работе. Автору следовало бы провести объективную оценку предлагаемой концепции комплексной оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия на практическом примере и убедиться в ее эффективности.

Вывод о возможности допуска рукописи к публикации. Рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к открытой публикации.

*Аюпов А.А., д.э.н., профессор, зав. кафедрой государственных и муниципальных финансов ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»*

