

### 7.3. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

Кальницкая И.В., к.э.н., доцент, кафедра  
«Бухгалтерский учет, анализ и статистика»

ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при  
Правительстве РФ» Омский филиал

В статье представлен авторский подход к формированию модели управления устойчивым развитием организации, основывающийся на классической модели управления с учетом особенностей концепции устойчивого развития. Формирование модели управления устойчивым развитием организации включает рассмотрение следующих ее системообразующих компонентов: определение, стратегия, принципы, субъект и объект, функции, метод, технология, управленческие решения.

Успешное функционирование национальной экономики обусловлено устойчивым развитием всех ее отраслей, которое может быть достигнуто только с помощью эффективного функционирования первичных звеньев экономической системы – организаций. Необходимо признать, что в настоящее время организация не может рассматриваться вне среды его функционирования и позиционируется в социально-экономическом пространстве как центр пересечения интересов различных субъектов и институтов, цели деятельности которого определяются не столько получением собственной выгоды, сколько гармонизированы с этими интересами [11, с. 10]. На уровне теоретических исследований с позиции основного субъекта микроэкономики можно выделить следующие определения устойчивого развития организации, систематизированные в табл. 1.

Таблица 1

#### СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ОПРЕДЕЛЕНИЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Определение	Источник
Долгосрочный процесс создания, поддержания и наращивания финансового капитала на требуемом инвесторами уровне, достигаемый за счет сбалансированного развития иных видов капитала: социального, природного, интеллектуального, производственного	[1, с.15]
Длительное и эффективное функционирование хозяйствующего субъекта, обеспечивающее выполнение возложенных функций при имеющихся ограничениях, в рамках осуществляемых видов деятельности с целью обеспечения высокого уровня жизни населения, сохраняющегося независимо от изменений внешней и внутренней среды	[9, с.2-3]
Процесс изменений предприятия в направлении нового, более совершенного состояния, которые осуществляется путем сочетания процессов развития (необратимых закономерных изменений) и процессов функционирования предприятия (обратимых циклически повторяющихся изменений) с обеспечением локальной устойчивости предприятия	[12, с. 274-275]

Определение	Источник
Долгосрочная стратегия, основанная на оценке взаимодействия и комплексном управлении важнейшими финансовыми и нефинансовыми факторами создания стоимости компании (экономическими, социальными и экологическими) для обеспечения долгосрочной устойчивости компании	[4, с.45]
Движение организации по стреле времени с характерными устойчивыми и неустойчивыми фазами, определяющими возможность его перехода в новое более сложное и разнообразное состояние	[3, с.34]
Система этических норм и ценностей компании, а также последовательных экономических, экологических и социальных мероприятий, реализуемых на основе постоянного взаимодействия с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) и направленных на снижение нефинансовых рисков, долгосрочное улучшение имиджа и деловой репутации компании, а также на рост капитализации и конкурентоспособности, обеспечивающих прибыльность предприятия	[8, с. 33-34]

Таким образом, концептуальная модель устойчивого развития организации включает взаимосвязь интересов трех ее составляющих: экономическая устойчивость развития, социальная устойчивость развития, экологическая устойчивость развития. Как следствие можно констатировать, что устойчивое развитие организации определяется не только экономической эффективностью, но и следующими факторами:

- социальной ориентацией и экологической ответственностью бизнеса;
- построением деятельности организации с учетом балансирования интересов заинтересованных лиц;
- наличием стратегии развития и эффективной системы управления, реагирующей на изменения во внешней и внутренней среде;
- наличием тех видов капитала, которые не просто позволяют создавать стоимость, но и являются платформой для ее создания в долгосрочной перспективе [11, с.11].

Концепция устойчивого развития была предложена экономическим сообществом в конце XX в. в результате экологизации научных знаний и социально-экономического развития, в связи с общепризнанной целью для прогрессивного мирового сообщества, отдельных стран, регионов, городов, организаций движением к «устойчивому развитию», под которым понимается сохранение окружающей среды и экономия природных ресурсов в единстве с социальным и экономическим благополучием в интересах настоящего и будущих поколений [8, с. 33]. В настоящее время устойчивое развитие, как правило, трактуется в качестве модели общественного развития, основанной на интегрированном подходе к решению экономических, социальных и экологических задач [10, с. 25].

Управление устойчивым развитием организации характеризуется такими качествами как: стремление к самосовершенствованию, гибкость и адаптивность к изменениям, ориентация на новшества, поиск и разработка прогрессивных идей и ускоренное введение их в практику функционирования системы управления. Развитие управления – это объективно обусловлен-

ный процесс, который осуществляется посредством сознательных и целенаправленных преобразований системы управления организацией, процесс его перехода из одного состояния в другое, связанный с качественным преобразованием управления в целом, внесением в управление новых элементов, свойств, характеристик. Управление устойчивым развитием организации обеспечивает развитие системы управления, решая ряд управленческих задач, важнейшими среди которых являются:

- выработка траектории саморазвития системы управления (поиск возможностей совершенствования, описание нового состояния системы управления, разработку процедуры и содержания перехода в новое состояние);
- организация перехода системы управления в новое состояние (подготовка программы перехода, распределение заданий и позиций между субъектами перехода, распределение функций координации и корректировки их деятельности);
- анализ результатов перехода, обобщение опыта работы по переводу системы управления в новое состояние и получение выводов по развитию системы управления [6, с. 59].

Формирование модели управления устойчивым развитием организации должно основываться на классической модели управления с учетом особенностей концепции устойчивого развития организации:

- предпочтение устойчивости извлечению максимальной выгоды;
- минимизация воздействия на окружающую среду;
- вклад в развитие регионов присутствия;
- повышение эффективности экономической деятельности;
- развитие кадрового потенциала и др.

В контексте исследуемых проблем управление следует рассматривать как процесс преобразования информации: информация об объекте управления исследуется (идентифицируется, измеряется, анализируется, интерпретируется и т.д.) субъектом управления в соответствии с целями управления и передается на объект управления, а информацию следует рассматривать в контексте ее значения для системы управления. Информация одновременно является и предметом управления, и результатом управления, информация образуется вследствие управления, а управление является следствием информации, т.е. без информации нет управления, без управления нет информации.

Цель построения модели управления устойчивым развитием организации заключается в отражении отдельных элементов со всеми их свойствами, функциями, особенностями, установлении взаимозависимостей и взаимосвязей между ними. Необходимо отметить, что организация представляет собой некоторую систему, управление которой осуществляется по определенным, поддающимся стандартизации и теоретическому обобщению правилам, которые можно характеризовать как концептуальные основы модели управления организацией. Безусловно, организации существенно различаются по многим параметрам, что влияет на управление, однако логика функционирования модели управления остается инвариантной.

Формирование модели управления устойчивым развитием организации включает исследование следующих ее системообразующих компонентов:

определение, стратегия, принципы, субъект и объект, функции, метод, технология, управленческие решения, система показателей оценки результативности и эффективности.

Для современного состояния научной разработки проблем управления характерен дифференцированный подход специалистов к анализу его сущности. Управление определяют по-разному. Это очевидно не столько отражает стремление дать универсальную трактовку понятия «управление», сколько является следствием подхода к данному вопросу с точки зрения интересов представителей различных научных направлений: философии, теории управления, экономики, права, политики и др. В экономической литературе имеется широкий спектр публикаций о проблемах понятийного аппарата управления. Не стремясь к охвату всего спектра определений управления, отметим наиболее распространенные и утвердившиеся подходы. Анализ различных точек зрения на сущность рассматриваемой экономической категории позволил выделить следующие подходы к определению управления: управление как абстрактная научная категория, управление как функция, управление как процесс, управление как технология, управление как особый вид деятельности, управление как организация, управление – это люди, руководящие организацией. Анализ этих подходов показывает, что часть из них отражают свойство управления воздействовать на объект управления (технология, аппарат, организация), другая часть – имеет процессный характер (процесс, функция, вид деятельности), что схематично отражено на рис. 1.

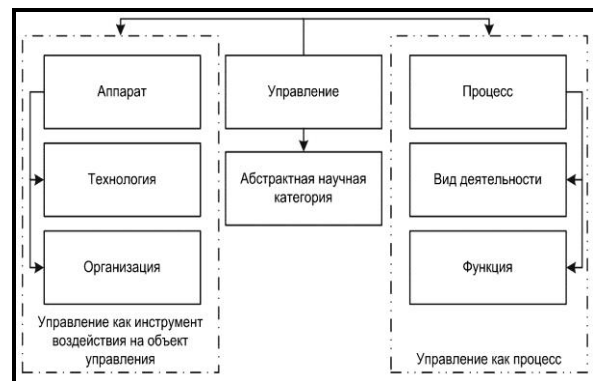


Рис. 1. Подходы к определению понятия «управление»

Необходимо признать, что в экономической литературе, рассматривая проблемы управления устойчивым развитием организации, авторы не дают определения именно управлению устойчивым развитием организации, акцентируя внимание на определении «устойчивое развитие». В рамках исследуемых проблем управление устойчивым развитием организации определим как процесс непрерывных позитивных изменений, в котором экономическая деятельность, социальное развитие и экологическая безопасность сбалансированы друг с другом, направленное на реализацию управленческих технологий, конечным результатом которых является

процесс принятия управленческих решений. Данное определение в большей степени соответствует области инструментария воздействия на объект управления в контексте информационного обеспечения системы управления.

Управление устойчивым развитием организации включает стратегическое управление и оперативное управление. Авторский подход к формированию модели управления устойчивым развитием организации предполагает интеграцию оперативного и стратегического управления в единый непрерывный процесс, поскольку, распространяясь на долгосрочные цели организации, стратегическое управление является основой управления, определяющего ее оперативные цели развития. Для поддержки этого процесса необходимо определить информационную область на основе обратной связи.

В научной литературе представлено достаточное количество вариантов определений стратегии, которые акцентируют внимание на тех или иных аспектах этой сложной экономической категории. Понятие стратегии сильно варьируется в зависимости от того, кто и в каком контексте его рассматривает. При всем многообразии определений стратегии большинство авторов придерживаются мнения, что стратегия – это представление о способе достижения цели организации (в рамках ее миссии), учитывающее внешние и внутренние условия ее существования и отражающее основные этапы достижения цели. Стратегия устойчивого развития организации – направление сбалансированного развития, обеспечивающего рост экономической эффективности, социальной устойчивости и экологической безопасности организации. Выбор стратегии означает выбор средств, с помощью которых организация будет достигать свои цели. Следовательно, организация, руководствуясь принципами устойчивого развития должна правильно определить стратегию своего развития.

Необходимость выделения устойчивого развития в комплексную долгосрочную стратегию обусловлена тем, что решения, связанные с обеспечением устойчивого развития:

- влияют на всю цепочку создания стоимости компании, начиная с разработки и производства продукта и заканчивая развитием клиентской базы;
- носят сложный комплексный, зачастую противоречивый характер, включая конфликты интересов отдельных групп и финансовых и нефинансовых целей компании;
- затрагивают взаимодействие с широким кругом заинтересованных лиц, влияние которых на долгосрочную устойчивость компании могут быть существенными;
- принимаются в условиях неопределенности, которую формируют такие факторы, как изменения климата, геополитические события, меняющееся законодательство, интересы работников и потребителей [5, с. 22].

Эффективное функционирование модели управления устойчивым развитием организации возможно при соблюдении определенных принципов. Следует отметить, что в экономической литературе имеется немало попыток формулирования принципов управления, предпринятых зарубежными и отечественными исследователями. Однако до сих пор не выработано единой позиции относительно их необходимого и достаточного состава. Исходя из

классического определения понятия «принципа» как основного исходного положения какой-либо теории, в результате проведенного исследования выделены универсальные принципы управления устойчивым развитием организации (табл. 2).

Таблица 2

### УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

Принцип	Характеристика
Научность	Использование новейших методов и средств управления
Рациональность	Обеспечение высокой прибыльности функционирования организации
Непрерывность	Постоянное осуществление процесса управления
Развитие	Процесс перехода управления устойчивым развитием организации из одного состояния в другое, связанный с качественным преобразованием управления в целом, внесением в управление новых элементов, свойств, характеристик
Комплексность и системность	В процессе управления следует учитывать все факторы и анализировать их влияние во взаимозависимости и взаимообусловленности
Гибкость	Адаптируемость к изменяющимся условиям
Целенаправленность	Цели должны быть реальными и достижимыми
Участие	Согласованная деятельность всех участников организации в процессе управления
Соответствие	Выполнение управленческих функций должно соответствовать возможностям исполнителя
Иерархичность уровней управления	Многоуровневая структура управления (каждый нижестоящий уровень контролируется органом более высокого уровня)

Перечень универсальных принципов управления является открытой системой, поскольку он постоянно обогащается вследствие развития теории и практики управления.

Одним из значимых элементов формирования модели управления устойчивым развитием организации является определение субъекта управления и объекта управления. Субъект управления – это управляющий или группа управляющих, наделенных полномочиями принимать управленческие решения, а объект управления – это то, на что направлено управляющее или определяющее его поведение воздействие. Управление осуществляется в пределах организации, в пределах прав и ответственности субъекта управления. Принимает решение субъект управления, а реализуется оно в пределах объекта управления. Воздействием субъекта управления на объект осуществляется с помощью информационных потоков между управляющей и управляемой подсистемами, поскольку процесс управления включает получение, использование и передачу информации. В связи с этим следует отметить, что изменения во внешней среде, усложнения в производственной деятельности организаций, расширение масштабов деятельности и увеличение объемов и скорости получения информации повышают значимость информационного обеспечения

управления. Между субъектом управления и объектом управления в информационном контексте существует прямая связь и обратная связь. Прямая связь – это поток управляющей информации, направленный от субъекта управления на объект управления. С помощью этой информации оказывается управляющее воздействие на объект управления. Обратная связь – это встречный информационный поток от объекта управления к субъекту управления. Таким образом, с помощью прямой и обратной связей формируется информационный контур, в котором обеспечивается двухсторонняя передача информации между субъектом управления и объектом управления. Взаимодействие субъекта управления и объекта управления в упрощенном варианте представлено на рис. 2.

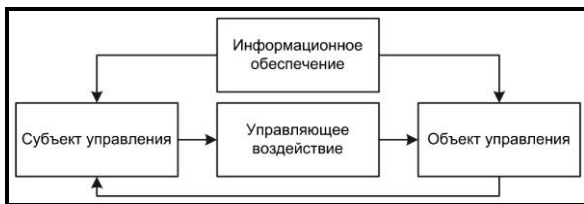


Рис. 2. Субъект и объект управления устойчивым развитием организации

Процесс управления ориентирован на информационный обмен между управляющей и управляемыми системами, для которого используются каналы прямой и обратной связи, сам же управленческий процесс циклический и замкнут. Система управления иерархична: отдельно взятый уровень ее по отношению к нижестоящим уровням является субъектом управления, по отношению к вышестоящим уровням – объектом управления [6, с. 59].

Таким образом, субъект управления можно определить как управляющая подсистема модели управления устойчивым развитием организации, а объект управления – как управляемая подсистема модели управления устойчивым развитием организации.

Эффективность управления устойчивым развитием организации в значительной степени зависит от правильного понимания его функций. Следует отметить, в экономической литературе большинство ученых экономистов отождествляют функции управления и функции организации. Авторская позиция заключается в том, что данные параметры, характерные для одной системы (организация), взаимосвязанные и взаимообусловленные, имеют разную экономическую сущность и направленность действия. Функции управления выражают функциональное назначение системы управления, а функции организации – функциональное назначение организации в целом. Исходя из этого положения, реализация функций направлена на решение задач и, как следствие, достижение целей системы. И поскольку цели и задачи организации отличны от целей и задач управления, следует, что функции организации по природе своей отличны от функций управления. Реализуя приоритетные цели функционирования и развития организации, ее функции являются ключевым параметром в построении про-

изводственной и организационной структур. Следовательно, функции организации первичны по отношению к функциям управления.

Вследствие этого, применительно к предмету исследования дадим следующее определение функции управления устойчивым развитием организации – это объективная составляющая управления устойчивым развитием организации, конкретный вид управленческой деятельности, характеризующийся единством и однородностью содержания и направленный на достижение определенных целей управления. Исходя из данного определения, можно сделать вывод, что каждая отдельная функция управления устойчивым развитием организации характеризует специфическую управленческую деятельность, следовательно, совокупность функций управления формирует модель управления.

Основоположником функционального подхода в управлении считается А. Файоль. Классик науки управления еще в начале прошлого столетия сгруппировал все виды управленческой деятельности в следующие основные функции управления, остающимися актуальными в настоящее время и являющимися инвариантными по отношению к виду социально-экономической системы, масштабам ее функционирования, отраслевой специфики и т.д., т.е. они реализуются в любой системе управления (рис. 3).



Рис. 3. Функции управления устойчивым развитием организации

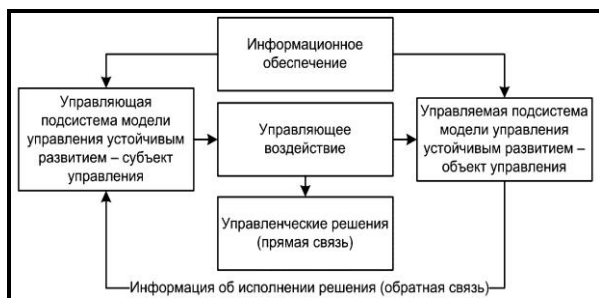
В последующем, по мере развития теории управления были выделены дополнительные функции управления: прогнозирование, целеполагание, нормирование, регулирование, стимулирование, учет и анализ, управление знаниями и др. Данные функции управления принято считать частными, поскольку внимательное изучение их содержания позволяет сделать вывод, что они являются разновидностью какой-либо классической (общей) функции управления. На разных уровнях управления, в зависимости от условий производства и других факторов содержание классических функций варьирует-

ся. Каждая из общих функций управления может быть в дальнейшем дифференцирована.

Реализация функций управления осуществляется посредством определенных методов. В общепринятом смысле под методом понимается совокупность приемов и способов познания объекта исследования. Следовательно, метод управления можно определить как совокупность приемов и способов воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения целей функционирования и развития организации.

Следующим системообразующим компонентом модели управления устойчивым развитием организации является технология управления – сознательный, планируемый, направляемый, координируемый и организуемый процесс, т.е. деятельность субъектов управления, направленная на достижение целей функционирования и развития организации посредством реализации определенных задач. Технология управления состоит из определенного набора ключевых задач, решая которые организация обеспечит непрерывное и эффективное развитие управления, а значит и обеспечит себе устойчивое развитие. Основным инструментом технологии управления являются управленческие решения.

В теории и практике управления стало аксиоматичным положение о том, что принятие управленческих решений является важной частью любой управленческой деятельности. Управленческие решения включены в качестве необходимого компонента в реализацию всех функций управления. Управленческие решения являются механизмом реализации технологии управления, выступают способом воздействия управляющей подсистемы модели управления организацией на управляемую подсистему. Вследствие этого, место управленческих решений в системе управления устойчивым развитием организации схематично можно представить путем расширения компонента модели управления: субъект и объект управления (рис. 4).



**Рис. 4. Место управленческих решений в модели управления устойчивым развитием организации**

В экономической литературе существует множество определений понятия «управленческое решение». Многие из них заслуживают положительной оценки. В то же время есть и немало, по меньшей мере, дискуссионных. Содержательный анализ отдельных определений понятия «управленческое решение» позволяет сделать вывод, что дать универсальную трактовку понятия «управленческое решение» не представляется возможным, поскольку область его исследования мно-

гогранна. Необходимо согласиться с мнением большинства авторов, что управленческое решение представляет собой результат анализа, выполненного на основе исследования управленческой ситуации, итог выбора субъектом управления из всей совокупности имеющихся альтернатив конкретного варианта действий, направленных на достижение поставленных целей. При этом содержание управленческого решения определяется целью управленческого воздействия. Многообразие управленческих решений в сочетании с их ключевой ролью в модели управления устойчивым развитием организации обуславливает высокую степень сложности управленческих решений, их максимальную развернутость, индивидуальную и коллегиальную форму, разнообразие этапов процесса принятия решений и их методов, специфичность форм ответственности за принимаемые решения.

В экономической литературе рассматриваются самые различные аспекты управленческих решений, предлагаются их разнообразные классификации, преследующие различные цели. Для целей эффективного управления устойчивым развитием организации считаем необходимым внести определенные уточнения и дополнения в классификационные признаки управленческих решений и их систематизировать, что представлено в табл. 3.

**Таблица 3**

### УТОЧНЕННАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Классификационный признак	Управленческие решения
Степень структурированности	Слабоструктурированные; высокоструктурированные
Методы обоснования	Формализуемые; неформализуемые
Степень прогнозируемых последствий	Корректируемые; некорректируемые
Масштаб объекта управления	Общие; локальные
Зависимость от наличия проблем	Комплексные; частичные
Степень стандартизации	Стандартные; частично стандартные; нестандартные
Количество целей	Одноцелевые; многоцелевые
Степень сложности	Простые; сложные
Степень важности	Важные; маловажные; обычные
Степень обязательности	Решения, носящие категорический характер; решения, имеющие рекомендательный характер
Степень срочности	Срочные; несрочные
Степень уникальности	Рутинные; традиционные; творческие
Уровень принятия	Организация в целом; структурные подразделения; функциональные службы; отдельные работники
Содержание	Экономические; социальные; организационные; технические; научные
Количество альтернатив	Стандартные; многоальтернативные
Степень определенности информации	Решения, принимаемые в условиях определенности; решения, принимаемые в условиях вероятной определенности; решения, принимаемые в условиях неопределенности

Классификацион-ный признак	Управленческие решения
Количество лиц, принимающих решения	Индивидуальные; коллективные
Степень важности учета временных ограничений	Решения в реальном масштабе времени; решения, принимаемые в течение одного из этапов; решения, не имеющих явных ограничений по времени
Длительность действия	Стратегические; тактические; оперативные
Источник возникновения	Инициативные; по предписанию
Направления решения	Внутри организации как системы (внутренние); выходящие за ее пределы (внешние)
Способ воздействия на управляемый объект	Прямые директивные; решения косвенного воздействия
Глубина воздействия	Одноуровневые; многоуровневые
Способ доведения решений	Устные; письменные
Частота принятия решений	Единовременные; циклические; частые
Возможность автоматизации	Программируемые; поддающиеся частичной автоматизации; принимаемые на основе только логического обоснования; неисследованные
Характер учета изменения условий Реализации решения	Гибкие; жесткие
Форма представления	Текстовые; графические; математические
По составляющим устойчивого развития организации	Экономические; социальные; экологические
По механизму возникновения	Креативные; логические
По возможности использования в различных сферах	Универсальные; ограниченные
По степени необходимости принятия	Экстренные; необходимые; желательные
По степени готовности	Разработанные; разрабатываемые; готовые к разработке
По сегментам деятельности организации	1. Вариант: производство, маркетинг, финансы, персонал, инновации 2. Вариант: снабжение, производство, финансы, сбыт 3. Вариант: операционная деятельность, инвестиционная деятельность, финансовая деятельность 4. Вариант: основная деятельность, финансовая деятельность, прочая деятельность

Принятие управленческих решений представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда последовательных этапов. Специалисты по управлению предлагают различные схемы процесса управленческих решений, различающихся между собой степенью детализации отдельных процедур. Универсальная схема процесса управленческих решений, применимая в любой организации, включает постановку задачи решения проблемы, разработку решения, организацию выполнения решения и его оценку.

Процесс принятия управленческих решений осуществляется на основании всей совокупности информации об определенной управленческой ситуации. Следовательно, основным условием действия универсальной схемы процесса управленческих решений является движение в ней потоков информации.

При подготовке решения необходима информация о параметрах управляемой системы, включающая поиск, сбор и обработку информации и ее интерпретацию, что позволяет на данном этапе выявить и сформулировать проблемы, требующих решений. В процессе разработки решений полученную информацию необходимо преобразовать в соответствии с поставленными задачами.

Управляемая система путем получения информации о ходе выполнения управленческого решения контролирует его качество.

Расширение универсальной схемы осуществляется путем дополнения определенных процедур в рамках указанных этапов. При этом количество процедур должно быть максимально возможным, а процесс управленческих решений должен быть логически последователен и достаточно детализирован, что представлено в табл. 4.

Таблица 4

**ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Этап	Процедура	Содержание процедуры
Постановка задачи решения проблемы	Сбор информации о возможных проблемах	Наблюдение за внутренней средой организации Наблюдение за внешней средой организации Информационный поиск
	Диагностика управленческой ситуации	Анализ проблемной ситуации Формулировка проблемы Оценка ее важности Выявление причин возникновения проблемы Разработка прогноза развития управленческой ситуации
	Формирование управленческой цели	Определение целей решения проблемы Определение способа достижения цели
Разработка решения	Обоснование стратегии решения проблемы	Детальное описание объекта Определение требований к решению Определение критериев эффективности решения Определение ограничений Оценка ресурсных факторов
	Разработка альтернативных вариантов решения	Генерирование альтернативных вариантов решений Отбор основных вариантов управляющих воздействий Разработка сценариев развития управленческой ситуации Построение моделей и проведение расчетов
	Выбор оптимального решения	Анализ альтернативных вариантов решения Утверждение решения Оформление решения

Этап	Процедура	Содержание процедуры
Организация выполнения решения и его оценка	Определение сроков и исполнителей принятого решения	Доведение информации о принятом решении до исполнителей Согласование решения с функционально взаимодействующими службами Определение сроков Разработка плана действий по реализации решения
	Исполнение решения	Действия по исполнению решения Внесение изменений в решение в ходе исполнения Контроль за исполнением решений
	Оценка решения	Анализ эффективности принятого и реализованного решения Оценка последствий и результатов реализованного решения Обратная связь

Этапы принятия управленческих решений образуют в своей совокупности полный цикл принятия решений. При этом, как уже отмечалось, состав и содержание этапов будет зависеть от конкретной управленческой проблемы.

Результативность и эффективность управленческих решений во многом определяется используемыми методами в процессе принятия и реализации решений. Методы принятия и реализации управленческих решений представляют собой совокупность приемов и способов исследования, направленных на получение достоверных и полных результатов относительно решаемой управленческой проблемы. Для обоснования управленческих решений, их разработки и реализации используется широкий спектр методов исследования. За основу классификации методов принятия и реализации управленческих решений с определенными дополнениями примем классификацию методов исследования систем управления, предложенную авторами А.В. Игнатьевой и М.М. Максимцовым [7]. Совокупность методов предлагаем классифицировать по четырем группам, что представлено в табл. 5.

Таблица 5

#### КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ ОБОСНОВАНИЯ, РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Группа	Методы
1. Методы, основанные на использовании знаний и интуиции специалистов. Данная группа включает методы, основанные на выявлении и обобщении мнений опытных специалистов – экспертов, использовании их опыта и нетрадиционных подходов к обоснованию, разработке и реализации управленческих решений	Документационный метод Тестовый метод Метод аналогий Метод комиссий «Кружки качества» Круговой метод Кольцевая система «кингисе» Метод поименного выдвижения предложений Метод «6-3-5» (морфологический анализ) Метод «Метаплан» Метод суда (метод «За – против») Метод «Утопических игр»

Группа	Методы
	Метод номинальной групповой техники Диалектический метод принятия решений Метод «Дельфы» Метод «Мозговой атаки» Метод сценариев Метод дерева целей
2. Формализованные методы. Основаны на предварительно заданных алгоритмах, широко используют математический аппарат	Методы элементарной математики и математического анализа Традиционные методы экономической статистики Эконометрические методы Методы математического программирования Модели теории очередей (оптимального обслуживания) Модели управления запасами Модели теории игр Методы моделирования Балансовый метод Детерминированный факторный анализ Стохастическое моделирование Методы финансовых вычислений Методики бюджетирования и финансового планирования Методики комплексного анализа затрат и результатов <b>CIM</b> – концепция компьютеризованного интегрированного производства Методы <b>CALS</b> – компьютерная поддержка процесса поставок и логистики <b>SCA</b> – стратегический анализ затрат ФСА – функционально – стоимостной анализ
3. Неформализованные методы Основаны на описании процедур обоснования, разработки и реализации управленческих решений на логическом уровне	Разработка системы показателей Метод сравнения Метод наблюдения Метод группировки и систематизации Построение аналитических таблиц Графический метод Метод декомпозиции Модель Портера <b>PERT</b> – метод оценки и пересмотра планов <b>CPM</b> – метод критического пути <b>MRP</b> – планирование ресурсов в производстве <b>JIT</b> – метод планирования и управления запасами <b>OPT</b> – оптимизированная технология производства <b>ABC</b> – анализ <b>SWOT</b> – анализ <b>LCC</b> – концепция управления затратами жизненного цикла <b>BCG</b> – концепция Бостонской консультативной группы Модель <b>GE/McKinsey</b> – концепция Дженерал Электрик / Маккензи Модель <b>ADLLC</b> – концепция Артур де Литтл Модель <b>SHELL/DPM</b> – концепция конкуренции

Группа	Методы
4. Методы исследования информационных потоков Целью исследования информационных потоков является изучение и формализация информационных процессов относительно поставленной управленческой проблемы	При исследовании информационных потоков рекомендуем построение информационной модели, основное предназначение которой заключается в наглядном представлении имеющихся информационных потоков, отражающие процессы управленческой деятельности, а также последовательность этапов обоснования, разработки и реализации управленческих решений

В процессе обоснования, разработки и реализации управленческих решений важное значение имеет правильный выбор методов, используемых на конкретном этапе и применимых к определенному виду управленческих решений. На каждом этапе

обоснования, разработки и реализации управленческих решений используются определенный метод, группа методов или их совокупность. Правильность выбора методов и их оптимальное сочетание предопределяются знаниями, опытом и интуицией субъектов, принимающих управленческие решения.

Завершающим этапом технологии обоснования, разработки и реализации управленческих решений является оценка их результативности и эффективности, которая позволяет определить качество управленческого решения. Под качеством управленческого решения понимается совокупность параметров, обеспечивающих выполнение его предназначения в модели управления устойчивым развитием организации, что схематично отражено на рис. 5.



Рис. 5. Параметры качества управленческого решения

Управленческие решения и их последствия в модели управления устойчивым развитием организации должны рассматриваться в контексте трех аспектов: экономического, социального и экологического.

Завершающим системообразующим компонентом формирования модели управления устойчивым развитием организации является определение системы показателей оценки результативности и эффективности управления. Применительно к области исследования результативность и эффективность определяются как:

- результативность управления устойчивым развитием организации – способность системы управления обеспечить достижение конечных результатов, соответствующих поставленной цели;
- эффективность управления устойчивым развитием организации – это относительная характеристика результативности управления устойчивым развитием организации, отражающаяся в различных показателях управленческой деятельности.

Состав показателей оценки результативности и эффективности управления устойчивым развитием организации зависит от конкретной области управления и индивидуален для каждой из них. Для оценки результативности и эффективности управления устойчивым развитием организации следует устанавливать целевые ориентиры и ограничения с обеспечением процедуры контроля за их достижением. Целевые ориентиры могут быть выражены в показателях, характеризующих качество жизни,

уровень экономического развития и экологического благополучия. Эти показатели должны отражать те уровни, при которых обеспечивается устойчивое развитие организации в экономическом, социальном, экологическом и других аспектах [2, с. 20].

Предлагаемая модель управления устойчивым развитием организации схематично представлена на рис. 6.

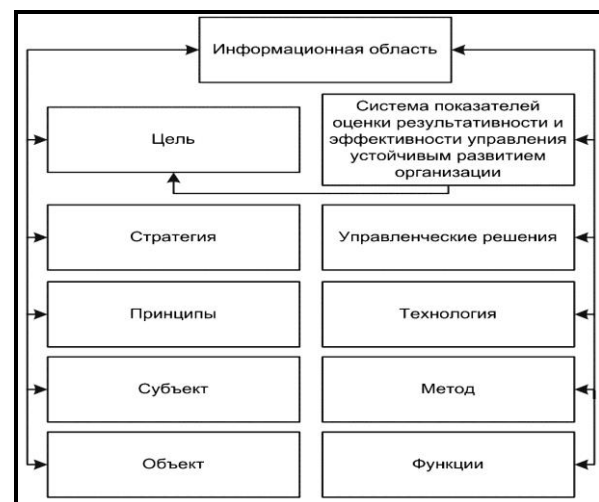


Рис. 6. Модель управления устойчивым развитием организации



Считаем, что предложенный подход к формированию модели управления устойчивым развитием в определенной степени расширит теорию и практику управления организацией.

### Литература

1. Батырова Н.С. Методологические основы разработки и реализации стратегии устойчивого развития хозяйствующего субъекта [Текст] / Н.С. Батырова // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – №44. – С. 14-25.
2. Булгаков В.Н. Процессный подход к организации устойчивого развития промышленного предприятия [Текст] / В.Н. Булгаков // Региональная экономика: теория и практика. – 2014. – №27. – С. 19-28.
3. Гусев С.А. Устойчивое развитие предприятия: к вопросу о дефиниции [Текст] / С.А. Гусев // Российское предпринимательство. – 2011. – №9. – С. 29-35.
4. Ефимова О.В. Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход [Текст] / О.В. Ефимова // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – №45. – С. 41-51.
5. Ефимова О.В. Парадигма устойчивого развития: проблемы информационно-аналитического обеспечения [Текст] / О.В. Ефимова // Инновационное развитие экономики. – 2013. – №1. – С. 22-31.
6. Иванович О.В. Синтез самоорганизации и организации, его роль в устойчивом развитии социальной системы [Текст] / О.В. Иванович // Уч. зап. Росс. госуд. социального ун-та. – 2010. – №10. – С. 57-64.
7. Игнатьева А.В. Исследование систем управления [Текст] / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 167 с.
8. Костин А.Е. Развитие концепции устойчивого развития через КСО для Российской Федерации [Текст] / А.Е. Костин // На пути к устойчивому развитию России. – 2013. – №66. – С. 33-40.
9. Любушин Н.П. Интеграция подходов к анализу устойчивости хозяйствующих субъектов [Текст] / Н.П. Любушин, О.Г. Черкасова // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – №34. – С. 2-10.
10. Морозова Е.В. Нефинансовая отчетность как источник информации о деятельности компании [Текст] / Е.В. Морозова // Междунар. бухгалтерский учет. – 2014. – №22. – С. 25-37.
11. Одинцова Т.М. Роль бухгалтерского учета в условиях формирования информационной среды сбалансированного устойчивого развития [Текст] / Т.М. Одинцова // Междунар. бухгалтерский учет. – 2013. – №15. – С. 9-19.
12. Яруллина Г.Р. Теоретические основы обеспечения устойчивого развития в процессе управления промышленным предприятием [Текст] / Г.Р. Яруллина // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – №6. – С. 274-281.

### Ключевые слова

Управление; устойчивое развитие; организация; стратегия; принципы управления; субъект управления; объект управления; функции управления; управленческие решения; эффективность; результативность

*Кальницкая Ирина Владимировна*

### РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы обусловлена тем, что успешное функционирование национальной экономики обусловлено устойчивым развитием всех ее отраслей, которое может быть достигнуто только с помощью эффективного функционирования первичных звеньев экономической системы – организаций. Организация как объект управления представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, функциональное назначение которых направлено на достижение определенных целей, для чего необходима эффективная система управления устойчивым развитием организации.

Научная новизна и практическая значимость исследования определяется представленным в статье авторским подходом к формированию модели управления устойчивым развитием организации, включающим исследование следующих ее системообразующих компонентов: определение, стратегия, принципы, субъект и объект, функции, метод, технология, управленческие решения. Согласно с утверждением автора, что формирование модели управления устойчивым развитием организации должно основываться на классической модели управления с учетом особенностей концепции устойчивого развития организации.

В статье рассмотрены определения устойчивого развития организации, освещены вопросы формирования стратегии управления устойчивым развитием организации, его принципы, функции, субъект и объект. Особое внимание уделено управленческим решениям как ключевому инструменту технологии управления устойчивым развитием организации.

Заключение: рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и рекомендуется к публикации.

*Карпов В.В., д.э.н., профессор, директор ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Омский филиал*