



Методология исследования и измерения организационного потенциала компании

УДК 658.3

В статье представлена разработка методологии исследования организационного потенциала, включающая направление, принципы, аспекты исследования. Определены методы исследования и рекомендуемые измерители. Обосновано применение индикаторного метода, определены требования к индикаторам и предложен способ их подбора. Выделены достоинства и область применения предлагаемой методологии.

Ключевые слова

Организационный потенциал компании, модель поведения компании, ценности, индикаторный метод, лаговый метод.

Автор

Третьякова Елена Петровна — кандидат технических наук, доцент кафедры «Маркетинг и менеджмент» Института экономики, торговли и технологий Южно-Уральского государственного университета.

Как отмечают отечественные и зарубежные исследователи, в современных условиях возрастания неопределенности деловой среды доминирующее значение среди всех ресурсов компании приобретают организационные ресурсы. Управление организационными ресурсами требует разработки соответствующих методов их измерения и оценки. Это одна из дискуссионных задач современного менеджмента. Некоторые исследователи считают ее решение принципиально невозможным в силу ментальной [1] или нематериальной природы организационных ресурсов [2], разнородности организационных ресурсов и сложности выработки единой системы метрических показателей [3]. Другие предлагают использовать для этого финансовые показатели [4]. Мы разделяем мнение третьей группы исследователей, отмечающих невозможность применения финансовых измерителей в силу различного экономического поведения финансовых и организационных ресурсов [5]. Одна из наиболее интересных разработок этого направления предложена международным коллективом исследователей во главе с А.И. Агеевым [6, 7]. Для оценки стратегического потенциала компании авторы разработали стратегическую матрицу, дополненную комплексом конкретных методик и специальным программным обеспечением. Применение этого инструментария позволяет повысить качество стратегического управления. Однако для компаний малого и среднего бизнеса его использование может быть затратным. Поэтому управлять такими компаниями предлагаем с помощью организационного потенциала.

Проведенные ранее исследования позволили выявить многофункциональность, высокую взаимозаменяемость и взаимодополняемость организацион-

ных ресурсов [8]. Это не только дает основания, но и определяет необходимость рассматривать их в комплексе и исследовать с точки зрения формирования способностей компании, то есть как организационный потенциал. Организационным потенциалом будем называть способность компании к формированию структурированной конструкции комплементарных ресурсов, объединенных направленностью на соответствие внешней среде или ее трансформацию. Считаем, что организационный потенциал отражает «жизнеспособность» компании,

зационных ресурсов определяет модель поведения компании, под которой понимаем комплекс принципов и способов взаимодействия участников компании между собой и с объектами деловой среды относительно привлечения, комбинирования и использования ресурсов.

Организационные ресурсы создают ценности при сочетании во времени и пространстве с другими ресурсами, имеющимися в распоряжении компании. Следствием взаимодействия различных по природе ресурсов является формирование производных

Организационный потенциал отражает «жизнеспособность» компании, иначе — способность к существованию, развитию, приспособлению к жизни в определенной среде.

иначе способность к существованию, развитию, приспособлению к жизни в определенной среде. Для построения методологии измерения и оценки организационного потенциала следует прежде всего определить его свойства.

Свойства и принципы измерения организационного потенциала компании

Важнейшим свойством является метаморфоз, то есть проявление организационного потенциала в нескольких формах: комплекс организационных ресурсов; модель поведения компании и результат как показатель состояния организационного потенциала на стадиях его формирования и применения [8]. Организационные ресурсы включают пять групп компонентов: интеллектуальная собственность, система управления, корпоративная культура, информационные системы и технологии, отношения с партнерами. Комбинация органи-

потенциалов: производственного, трудового, финансового, рыночного. Они характеризуют состояние модели поведения компании. В процессе использования модели для взаимодействия с силами рынка продуцируются результаты. Таковы основные свойства и механизм влияния организационного потенциала на результаты компании.

Эти и другие свойства организационного потенциала являются основой для разработки принципов его исследования и измерения (табл. 1).

Таким образом, работу компании можно представить как процесс формирования и использования организационного потенциала. Следовательно, для управления компанией требуется информация на входе и выходе процесса использования организационных ресурсов, а также в ходе этого процесса. Данному требованию соответствует комбинированный подход, предусматривающий измерение ре-

Таблица 1

Принципы измерения организационного потенциала компании		
Свойства организационного потенциала	Принцип измерения	Сущность принципа
Метаморфоз	Принцип комплексности	Для измерения и оценки организационного потенциала следует использовать показатели статики, динамики, результирующие показатели
Сетевой характер экономического поведения	Принцип адекватности	Для измерения состояния организационных ресурсов предпочтительно применять нефинансовые показатели
Разнородность компонентов по сроку созревания и уровню гибкости	Принцип обзорности	Состояние и использование организационного потенциала следует определять с учетом особенностей его компонентов
Интегрированность	Принцип единства	Для оценки состояния организационного потенциала в целом следует применять сводный показатель
Адаптивность	Принцип системности	Показатели использования организационного потенциала должны отражать уровень его соответствия внешней среде
Частичная принадлежность и частичный контроль со стороны компании	Принцип учета интересов стейкхолдеров	Показатели состояния и использования организационного потенциала должны соответствовать интересам стейкхолдеров
Направленность в будущее	Принцип ценностной ориентации	Исследование, измерение и оценку организационного потенциала следует вести исходя из ценностей компании
Взаимодействие с другими ресурсными потенциалами	Принцип отклика	Оценку использования организационного потенциала следует проводить с помощью показателей отклика
Опосредованное влияние на результативность компании		
Множественность описаний	Принцип устойчивости	Набор показателей и процедура оценивания должны быть универсальны для компаний с одинаковой системой ценностей
Сложность измерения и оценки	Принцип простоты	Комбинация показателей и процедура оценивания должны обеспечивать простоту решения практических задач

сурсных, процессных и результирующих показателей.

Разработка инструментария исследования организационного потенциала

Руководствуясь приведенными принципами, изучение организационного потенциала конкретной компании следует вести в нескольких аспектах, привлекая соответствующие методы исследования (табл. 2).

Обоснование индикаторного метода для измерения организационного потенциала. В управленческой практике наиболее востребованы диагностический и прогностический анализы, позволяющие ограничиться небольшим набором тщательно отобранных показателей. В связи с этим, а также руководствуясь принципом простоты, предлагаем использовать индикаторный метод, предоставляющий ряд возможностей:

- использование как широкого, так и ограниченного набора показателей;

- проведение анализа разной степени детализации;
- проведение экспресс-анализа и мониторинга организационного потенциала;
- получение интегральной оценки потенциала и оценки по его составляющим;
- приемлемая точность и оперативность получения результата.

Разработка требований к индикаторам. Преимущество индикаторов в сравнении с другими показателями в том, что они позволяют измерить текущее состояние объекта и определить направленность его изменения со средним уровнем точности, но оперативно. Учитывая это, сформированы требования к индикаторам [9]:

- наблюдаемость;
- четкость содержания показателя;
- объективность, независимость от предпочтений исследователя;
- универсальность, что означает возможность использования для оценки потенциала любой компании независимо от размеров, отрасли и других особенностей;

- высокая чувствительность к изменению состояния объекта исследования;
- достаточная простота расчета;
- доступность данных для расчета индикаторов, иначе принадлежность индикаторов к группе показателей оперативного учета, бухгалтерской или статистической отчетности.

Обоснование подбора индикаторов. Как отмечено выше, набор индикаторов должен включать ресурсные, процессные и результирующие показатели. При подборе следует руководствоваться прежде всего принципами ценностной ориентации и комплексности. Поясним подробнее.

В основе модели поведения лежат ключевые ценности, которые можно считать одновременно критериями результативности, а показатели ценности — измерителями результативности модели поведения. Способность создавать ценности реализуется через функции организационных ресурсов, специфичные для каждой моде-

ли поведения. Например, основной функцией интеллектуальной собственности может быть рационализация производства, создание научно-технической основы для обновления продукции, повышение полноты и эффективности использования рыночных возможностей. Основной функцией системы управления может быть стандартизация поведения работников компании, создание ценности новых продуктовых или процессных технологий, регламентация формата отношений с партнерами. Ранее выделены типовые модели поведения и определены ключевые ценности [10]. Общая ценность любой модели — рост, который выражается через увеличение объема продаж. Объем продаж отражает отклик потребителей на организационные решения, поэтому может использоваться для оценки текущего роста и перспек-

тив компании. Динамика роста определяется особенностями модели поведения и имеет несколько уровней. Другие ценности отражают приоритеты деятельности компании во внешней и внутренней среде (способ роста) и имеют специфический характер для каждой модели поведения. Существенные различия ценностей (способов роста) не позволяют использовать универсальный набор индикаторов для измерения результативности разных моделей поведения. Индикаторы следует подбирать под основную функцию каждой группы организационных ресурсов, исходя из ценностей применяемой модели поведения.

Определив подход к подбору индикаторов, можно обосновать выбор измерителей организационного потенциала (см. *табл. 2*). Ресурсные инди-

каторы должны отражать структурные и функциональные характеристики организационного потенциала и выражаться преимущественно нефинансовыми измерителями. В качестве процессных индикаторов следует использовать экономические показатели, отражающие функциональную результативность организационных ресурсов. Результирующий показатель — рост продаж.

Для тестирования и отбора индикаторов привлекаются традиционные методы статистики. Дополнительно требуется использовать лаговый анализ, позволяющий учесть длительность созревания организационных ресурсов. В результате процедуры отбора должен быть сформирован оптимальный набор индикаторов, адекватный сущности организационного потенциала на стадиях

Таблица 2

Инструментарий исследования и измерения организационного потенциала		
Аспекты исследования организационного потенциала	Методы исследования	Общая характеристика рекомендуемых показателей
Применяемая модель поведения компании	Диагностический опрос	Ключ к вопроснику
Состояние комплекса организационных ресурсов	Построение функциональной модели, индикаторный метод	Ресурсные индикаторы преимущественно неэкономического характера
Сводный ресурсный показатель организационного потенциала	Метод «Паттерн», нормирование частных ресурсных индикаторов, свертка	Интегральный показатель (сводный ресурсный индекс)
Неиспользуемые резервы		Относительные показатели по группам организационных ресурсов
Использование организационного потенциала	Индикаторный метод	Процессные индикаторы экономического характера
Качество организационного потенциала	Диагностический опрос, анализ функций, индикаторный метод, метод «Паттерн»	Процессные индикаторы экономического характера, показатели выполнения функций, показатели взаимодополняемости и взаимозаменяемости
Взаимодействие организационного потенциала с другими потенциалами компании	Индикаторный метод, нормирование процессных индикаторов	Процессные индикаторы экономического характера, сводные показатели производных потенциалов
Сводный процессный показатель организационного потенциала	Метод «Паттерн», нормирование частных процессных индикаторов, свертка	Интегральный показатель (сводный процессный индекс)
Продуктивность организационного потенциала	Индикаторный метод	Результирующие показатели экономического характера
Внутренняя комплементарность организационного потенциала	Индикаторный метод	Коэффициент эластичности, определяемый по соотношению сводных ресурсного и процессного индикаторов
Внешняя комплементарность организационного потенциала	Индикаторный метод	Коэффициенты эластичности, определяемые по соотношению попарно сводных процессного и ресурсного индексов с ростом продаж
Влияние ресурсных показателей на результирующий показатель	Корреляционный, регрессионный, лаговый анализ	Показатели статистики

его формирования, использования и оценки.

Определение сводного индекса. Наряду с наборами ресурсных и процессных индикаторов полезно рассчитывать сводный ресурсный и сводный процессный индексы. Это дает возможность исключить разнонаправленность и сгладить разницу в масштабах показателей, оценить состояние организационного потенциала в целом, определить текущее значение и выявить неиспользуемые резервы.

Общая ценность любой модели — рост, который выражается через увеличение объема продаж.

Учитывая разнородность и разнонаправленность показателей, отражающих потенциал, использование их для расчета интегральной оценки требует определения базы сравнения и проведения нормализации. В аналитической практике в качестве эталона используют целевые, нормативные, среднеотраслевые показатели, средние значения показателей по группе объектов, показатели наиболее значимого конкурента, показатели за прошлые периоды.

Очевидно, что применение ряда способов затруднено по причине специфического характера организационных ресурсов. Предлагаем использовать метод «Паттерн» как один из вариантов нормативного способа. Он позволяет оценить рассматриваемый объект по частным индикаторам путем сопоставления фактических значений с наилучшими в рассматриваемой группе. Специфичность организационного потенциала требует некоторой модификации метода. Ранее установлено, что воспроизводство организационных ресурсов происходит путем многократного использования, поэтому можно выде-

лить фактический (текущий) и максимальный организационный потенциал. Следовательно, в качестве базы сравнения правомерно использовать комбинацию наилучших достигнутых значений по группам ресурсов организационного потенциала и проводить нормирование по соотношению фактических и эталонных показателей. Сводные индексы организационного потенциала предлагаем рассчитывать по нормированным значениям с учетом весомости. В простейшем случае, соглас-

но эмпирическим исследованиям [11], индексы можно рассчитывать как средние арифметические значения.

Для решения аналитических и управленческих задач требуется определить уровни организационного потенциала и его функциональной результативности. Предлагаем использовать следующую шкалу (от максимально возможного значения):

- 71–100% — высокий уровень;
- 41–70% — средний уровень;
- 0–40% — низкий уровень.

Качество организационного потенциала, как установленное ранее [8], определяется соотношением комплекса функций, выполняемых организационными ресурсами, ценностям компании, результативностью функций и гибкостью организационных ресурсов. Источником информации для анализа функций является диагностический опрос. Считаем, что гибкость организационного потенциала формируется за счет разнобразия функций, распределения и перераспределения их между группами организационных ресурсов. Поэтому для ее измерения предлагаем приме-

нять показатели взаимозаменяемости и взаимодополняемости, а функциональную результативность измерять сводным процессным индексом организационного потенциала.

Взаимодействие организационного потенциала с другими потенциалами компании следует изучать по направлениям: обоснование индикаторов состояния производных потенциалов, определение их текущего состояния, установление силы воздействия производных потенциалов на рост компании и построение регрессионной модели роста от состояния производных потенциалов. Для измерения производных потенциалов предлагается использовать сгруппированные соответствующим образом процессные индикаторы и рассмотренный способ нормирования.

Оценка внутренней и внешней комплементарности. Выявление уровня комплементарности позволяет оценить адекватность реализуемой модели поведения состоянию организационных ресурсов (внутренняя комплементарность) и состоянию деловой среды (внешняя комплементарность). Для этого предлагается использовать коэффициенты эластичности, определяемые в первом случае по соотношению сводного ресурсного и сводного процессного индексов, а во втором — сводного процессного индекса и роста продаж. Временной сдвиг определяется с помощью лагового анализа.

Влияние ресурсных показателей на формирование результирующего. Наконец, для решения управленческих задач принципиально важно установить связь между состоянием организационных ресурсов и ростом продаж как главным результирующим показателем компании. Регрессионная зависимость позволит прогнозировать рост продаж на основании сводно-

го ресурсного индекса. Для решения этой задачи предлагается использовать методы корреляционного, регрессионного анализа, дополненные лаговым анализом.

Проверка представленной методологии, выполненная на примере небольшой производственной компании, подтвердила возможность ее применения в аналитических целях.

Отметим основные достоинства методологии:

- адекватность природе организационного потенциала;
- возможность измерения и оценки организационного потенциала на стадиях его формирования и использования;
- возможность проведения экспресс-анализа и мониторинга организационного потенциала;
- возможность прогнозирования процессных и результирующих показателей по состоянию ресурсных индикаторов;
- установление связей нефинансовых показателей с финансовыми результатами компании;
- возможность выявления неиспользуемых резервов организационного потенциала и разработки способов их применения;
- возможность измерения и оценки производных потенциалов (финансового, трудового, производственного, рыночного).

Отмеченные достоинства дают основания рекомендовать методологию как инструментарий, позволяющий ставить и решать текущие и перспективные задачи анализа управле-



ния компаниями малого и среднего бизнеса.

ПЭС 14168/30.12.2014

Источники

1. Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник СПбГУ. 2003. Сер. 8. Вып. 4. С. 133–183.
2. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Высшая школа менеджмента; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008.
3. Шафиков М.Т. Потенциал: сущность и структура // Социально-гуманитарные знания. 2002. № 1. С. 236–245.
4. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., Нил Д.О. Стратегическая гибкость. СПб.: Питер, 2005.

5. Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. СПб.: Высшая школа менеджмента; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008.

6. Агеев А.И., Куроедов Б.В., Мэтьюс Р., Сандаров О.В. Стратегическая матрица компании // Экономические стратегии. 2007. № 8. С. 90–97.

7. Агеев А.И., Громбалл П. Стратегии, инновации, модели // Экономические стратегии. 2007. № 5–6. С. 58–65.

8. Третьякова Е.П. Методология формирования организационного потенциала компании: Монография. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2012.

9. Третьякова Е.П. Интеллектуальный потенциал организации: обобщающие индикаторы // Проблемы теории и практики управления. 2011. № 1. С. 36–46.

10. Третьякова Е.П. Моделирование поведения компании // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 8. С. 77–85.

11. Смирнов С. Система опережающих индикаторов для России // Вопросы экономики. 2001. № 3. С. 23–42.

Methodology of Examining and Measuring Organizational Capacity of a Company

Elena Tretyakova

The article presents elaboration of methodology for organizational capacity research, including direction, principles and aspects of such research. It defines investigation methods and recommended measuring instruments. The paper substantiates application of the indicators method, defines requirements for indicators and proposes a way of their selection. It highlights the advantages and the sphere of the proposed methodology application.

Keywords: organizational capacity of a company, pattern of company's behavior, values, indicators method, logs method.