

УДК 658.5.011

Самосудов М. В., к. э. н., доцент Института международных экономических отношений, преподаватель Высшей школы бизнеса МГУ им. М. В. Ломоносова, г. Москва

МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМНОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ КОМПАНИИ

Под устойчивостью компании, как правило, понимается ее способность в течение определенного времени сохранять показатели деятельности в допустимых пределах даже в случае, если внешние условия не позволяют текущей деятельности быть экономически эффективной. При этом под устойчивостью понимается не стабильность как отсутствие глубоких изменений, а эффективность и надежность работы компании как системное явление. Отсюда и интерес современной российской и зарубежной науки к исследованию механизмов управления системной устойчивостью компании.

В статье рассмотрены понятие системной устойчивости, условия и критерии устойчивости компании, факторы, влияющие на системную устойчивость, механизмы управления системной устойчивостью компании.

Традиционно, в процессе управления социально-экономическими системами, руководители и акционеры компаний ориентируются на такой показатель, как эффективность организации. Как правило, под эффективностью понимается отношение выручки или прибыли компании к затратам. Причем, затраты в основном определяются в соответствии с правилами бухгалтерского учета.

Но, как показывает практика и это можно обосновать теоретически, при решении определенных задач управления, этот ориентир становится весьма опасным — с его использованием связаны существенные риски.

Например, для того чтобы добиться максимальной эффективности (в классическом понимании этого термина) обычного

машиностроительного предприятия, можно предельно сократить затраты на регламентные работы и ремонт оборудования, обновление производственных фондов; программы развития и стимулирования персонала, медицинское обслуживание и другие социальные программы; НИОКР, развитие, некоторые запасы, другие непроизводственные затраты. В этом случае рентабельность производства достигнет максимального значения для данной системы и какое-то время будет держаться на этом уровне.

Соответственно, менеджеры компании смогут доложить о своих победах акционерам или совету директоров, получить свои бонусы. Но возникает вопрос: что будет с этим предприятием, скажем, через год другой?

Менеджеры могут уйти на другое предприятие, а что останется акционерам компании?

Как показатель деятельности эффективность вполне подходит для условий, когда субъект управления находится в системе властных отношений, в системе оперативного управления, когда он непосредственно распоряжается ресурсами компании.

Но ситуация кардинально меняется, когда субъект управления по разным причинам вынужден выйти из системы оперативного управления и поручить (делегировать) непосредственное управление распределением ресурсов компании другому лицу¹.

В таком положении находится субъект управления, например, дочерними и зависимыми компаниями — необходимо добиться нужных действий со стороны предприятий холдинга, согласованных с единой стратегией. Только так можно победить в жесткой конкурентной борьбе. Но в каждой компании есть свой генеральный директор, который имеет возможность рулить по своему усмотрению; свой состав акционеров, для некоторых из которых ин-

¹ Здесь подразумевается реальный выход из системы оперативного управления, а не просто изменение названия позиции. С системных позиций, критерии выхода субъекта из системы оперативного управления следующие:

- отсутствие системной возможности отдавать обязательные для исполнения распоряжения;
- отсутствие возможности генерации управляющей информации в количестве, достаточном для управления имеющимися объектами. Системная невозможность отдавать обязательные распоряжения определяется формальными и/или неформальными институтами, действующими в компании, и может быть выявлена в результате институционального анализа среды взаимодействия компании.

Возможность генерации управляющей информации определяется, с одной стороны, количеством объектов управления, степенью разнообразия деятельности объектов управления, количеством факторов деятельности, которые нужно учесть субъекту управления при формировании управляющей информации, скоростью бизнес-процессов и, с другой стороны, аналитическими (вычислительными) возможностями, доступными субъекту управления.

Пояснение

В процессе оперативного управления руководитель находится в системе властных отношений с подчиненными — в зоне действия приказа. У него есть принципиальная возможность отдать приказ, всеми мерами добиваясь точного его исполнения. Он может, в буквальном смысле, встать «над душой», постоянно следить за действиями исполнителя и, при необходимости, поправлять его. Поскольку руководитель сам принимает решения, то он обладает информацией об особенностях такого решения, положенных в основу решения допущениях и предпосылках, понимает особенности его реализации. Наиболее значимые решения он может, при необходимости, исполнять самостоятельно.

Человек, вышедший из системы оперативного руководства, также принимает решение, но организуют и/или исполняют это решение — другие люди. Соответственно, появляется дополнительный элемент системы — звено передачи управляющей информации. Необходимо не только принять обоснованное решение о том, что и как нужно делать, но и донести его до исполнителей. Причем донести, учитывая особенности передачи и восприятия информации, интересы значимых участников, системные возможности и риски.

Соответственно, субъект управления должен передать управляющее воздействие таким образом, чтобы люди, ответственные за реализацию решения его правильно поняли; убедиться, что они обладают необходимой квалификацией и т. п. По возможности, он должен сформировать условия, в которых исполнители сделают то, что ему нужно самостоятельно.

Образно, это можно пояснить таким примером:

Представьте, что Вам необходимо победить в автомобильной гонке на выживание. Это означает, что Вы находитесь в условиях жесткой конкуренции, что правил, собственно, никаких нет, что Вас будут пытаться «выбить» всеми доступными средствами — коротче, очень агрессивная среда.

Вы ответственный за победу. Но...

Управлять автомобилем Вы должны, находясь на заднем сиденье — Вам недоступны руль и педали. Более того, от водителя, который, собственно, рулит, Вы отделены перегородкой. То есть Вы даже схватиться за руль не можете. Да, Вы имеете возможность приказывать водителю, Вы можете наложить на него взыскание, наказать но потом, когда автомобиль остановится. Но сейчас рулит водитель.

А победить нужно...

тересы холдинга существенно менее значимы, чем свои собственные интересы. Директор, конечно, отвечает за результат, но ответственность эта — весьма относительна. В крайнем случае, его можно уволить, если, конечно, ваших голосов на собрании акционеров хватит для этого...

При осуществлении управления в таких условиях, уже нет возможности не обращать внимания на такие «мелочи», как условия правильного понимания переданной управляющей информации, шумы в каналах передачи информации; интересы, квалификация и личностные характеристики генерального директора и наиболее значимых участников отношений; другие факторы, определяющие формирование у конечного исполнителя управляющей информации в нужном виде².

Вместе с тем методология управления в социальных системах сформирована, в основном, применительно к задачам управления, когда есть руководитель и подчиненные³. Иначе говоря, есть возможность отдать приказ, обязательный для исполнения, и подразумевается, что такой приказ будет выполнен.

В реальности, подчиненных, собственно, нет — есть субъекты взаимодействия, каждый из которых, в той или иной мере, способствует или мешает достижению Ваших целей в данной организации. А задача управления сводится к тому, чтобы вы-

строить такую систему взаимодействия, которая приведет к нужному результату.

Типичными примерами такого рода управленческих задач являются задачи по управлению дочерними и зависимыми компаниями; организации систем управления, позволяющим собственнику выйти из системы оперативного управления; управлению различными интегрирующими корпоративными системами, объединениями и т. п.

В подобных случаях целесообразно использовать такой ориентир, как *системная устойчивость компании* (бизнеса) — он не только включает в себя эффективность, но и отражает риски, связанные с функционированием системы.

Вследствие своей комплексности, показатель системной устойчивости может стать реальным ориентиром в процессе корпоративного управления, той системой координат, в которой можно соотнести интересы различных участников, сопоставить их, критерием оценки действий менеджеров и собственников по управлению компанией⁴.

Это, в свою очередь, влияет на характер взаимодействия участников корпоративных отношений, позволяет преодолеть конфликт интересов, сформировать систему координат, обеспечивающую согласованность действий сторон.

Методологические аспекты управления устойчивостью

Следует отметить, что устойчивость довольно часто рассматривается в литературе, посвященной вопросам управления. Задача отыскания критерия устойчивости

² Помимо этого, еще нужно учитывать динамику изменения параметров системы: в оперативном управлении результат проявляется быстрее. Соответственно, нужно таким образом проектировать управленческие воздействия, чтобы обеспечить нужное изменение параметров системы к нужному моменту. Это требует стратегического мышления, знаний, позволяющих рассчитывать динамику системы.

³ Рассмотрение системы в категориях «руководитель-подчиненный» упрощает анализ и принятие решений. И в большинстве случаев, такое упрощение оправдано. Но, все же, для ряда задач такое упрощение вносит слишком сильные искажения и, вследствие этого, сопряжено со значительными рисками.

⁴ Кстати, сегодня в некоторых странах уже предпринимаются попытки на законодательном уровне определить ответственность менеджеров и собственников за действия, наносящие ущерб компании в целом, но выгодные одной из сторон. Даже если такие действия выгодны акционерам.

для систем, описываемых дифференциальными уравнениями любого порядка, была сформулирована Максвеллом в 1868 г. В алгебраической форме, эта задача была впервые решена Раусом в 1873-1877 гг. При анализе технических систем при решении задач автоматического регулирования, широко используются критерии устойчивости Гурвица (1895 г.) и Найквиста (1932 г.).

Строгая математическая теория устойчивости была создана А.И. Ляпуновым и изложена им в работе «Общая задача об устойчивости движения» в 1892 г. В ней было определено понятие устойчивости и разработаны методы анализа устойчивости нелинейных систем [1, с. 116].

Устойчивость по Ляпунову — это способность системы возвращаться в состояние равновесия при возмущающих воздействиях внешней среды.

Если система устойчива по Ляпунову в некоторой точке, фазовые координаты которой есть параметры состояния равновесия, то для любого движения, начавшегося в некоторой области (области устойчивости), не вырождающейся в данную точку, справедливо, что фазовая траектория движения системы заканчивается в этой точке.

Если область устойчивости вырождается в точку, то такую точку называют точкой неустойчивого равновесия, так как, хотя в ней имеет место равновесное состояние системы, малейшие отклонения параметров системы от значений фазовых координат данной точки повлекут за собой потерю равновесия [3].

Таким образом, *в классической теории устойчивости не рассматривается устойчивость системы как таковой*. В основном, анализ осуществляется применительно к устойчивости *положения или состояния системы, эволюции процессов, так называемого невозмущенного движения*.

Отчасти, это объясняется тем, что вопросы устойчивости в основном разраба-

тывались применительно к задачам управления техническими системами, где система довольно жестко задана, она не меняется произвольно⁵, а предельные нагрузки как фактор, определяющий целостность системы, являются заданными граничными условиями. Вследствие этого внимание исследователей было сосредоточено прежде всего на устойчивости процесса управления, определенных процессов функционирования системы.

Применительно к коммерческим системам в работе [Зубанов Н. В.] рассмотрено понятие *устойчивости функционирования организации* относительно поставленной цели, что в общем-то соответствует классической теории устойчивости по сути. Автор рассматривает вероятность отклонения фазовой траектории системы от заданной при движении к заданной точке фазового пространства.

Помимо этого, следует отметить, что методология управления, отработана, в основном, применительно к управлению *пассивными системами*, поскольку основной сферой ее применения было решение задач управления техническими системами⁶. В то время как социальная система — активная.

Основным элементом социальной системы является человек — активный элемент системы. Вследствие этого функци-

⁵ Адаптивные технические системы, безусловно, изменяются в том числе без участия человека в процессе принятия решения и осуществления изменения. Но тем не менее, это происходит в соответствии с заранее определенным алгоритмом.

⁶ По мнению автора, активность предполагает не просто возможность выбора того или иного варианта из некоторого заданного набора, но и возможность изменения условий, самой системы по желанию субъекта. Безусловно, в технических системах широко используются элементы, которые могут довольно существенно влиять на систему, но такое влияние запрограммировано при создании системы. В крайнем случае, техническую систему можно назвать квазиактивной — ведь в любом случае, программа ее функционирования формируется человеком.

онирование системы представляет собой взаимодействие различных активных элементов, *каждый из которых не только может что-то делать в соответствии с определенными правилами, но может также в той или иной мере формировать правила закономерности функционирования конкретной коммерческой системы.* Как минимум, любой участник может изменить систему, выйдя из нее.

Следует отметить, что уже делались попытки сформировать методологическую базу для управления активными системами. В частности, следует отметить разработанную в Институте проблем управления РАН теорию активных систем [2], но ее применение для решения задач корпоративного управления ограничено вследствие методологических ограничений самой теории. Она в большей мере, по мнению автора, подходит для решения задач организации управления внутри корпорации, но для организации управления на межкорпоративном или «надфирменном» уровне она не обеспечивает нужного уровня анализа и прогноза вследствие принятых за основу допущений и особенностей ее аппарата.

Представленная работа базируется, в основном, на теории корпоративного взаимодействия, которая была сформирована применительно к задачам управления корпоративными системами и рассматривает закономерности взаимодействия *субъектов* корпоративных отношений в процессе обмена ресурсами в коммерческой системе.

Разработка соответствующей теоретической базы позволила по-новому взглянуть на процессы управления социально-экономическими системами, в том числе рассмотреть вопросы управления системной устойчивостью корпорации.

Появляется, также, возможность анализа компаний на предмет выявления рисков потери/снижения системной устойчивости; потери/перехвата и перераспределения контроля в системе; определения

периода устойчивого функционирования корпорации без привлечения дополнительных ресурсов.

Следует заметить, что, в целом, разработанная методологическая база позволяет решать *прикладные задачи анализа и синтеза социально-экономических систем с заданными параметрами.*

Понятие системной устойчивости

Как показано в работах автора [4, 5], компания — это система взаимодействующих субъектов — участников корпоративных отношений, которые предоставляют ей имеющиеся у них ресурсы. Состояние любой социально-экономической системы определяется рядом параметров [5, с. 132–136], наиболее значимые из которых для данной работы следующие:

- количество и структура участников корпоративных отношений компании (Q);
- потенциал компании — *имеющиеся* у участников корпоративных отношений ресурсы;
- ресурсная база компании — структура и количество ресурсов, *переданных* участниками корпоративных отношений компании;
- распределение ресурсов — *ожидаемое* участниками и реальное;
- действующая институциональная среда корпоративного взаимодействия — набор социальных институтов, определяющих поведение субъектов взаимодействия и, как следствие, системы в целом.

Каждый из участников корпоративных отношений (УКО), отдавая компании имеющиеся у него ресурсы, ожидает получить взамен иные ресурсы — его выгоды от взаимодействия с рассматриваемой социальной системой. Соответственно, ожидания УКО формируют *ожидаемое* участниками *распределение ресурсов компании* ($I_{ож.}(t) = \sum_{ож.j} i_{ож.j}(t), j = 1 \dots Q$).

Реальное распределение ресурсов ($I(t) = \sum_j i_j(t), j = 1..Q$) определяет субъект управления (как правило, это единоличный исполнительный орган) в соответствии с имеющимися у него представлениями о целесообразности того или иного распределения ресурсов.

Такое представление формируется на основании отражения в сознании субъекта управления действующих в данной системе социальных институтов (институциональная среда взаимодействия), его интересов, текущей информации, которую он получает. Отражение получаемой информации, институциональной среды в сознании человека формирует систему знаний и навыков, воззрений и убеждений, *определяющую вектор поведения субъекта*. Соответственно, можно отметить, что реальное распределение ресурсов — это функция от вектора поведения субъекта управления. Тогда, для достижения нужного распределения ресурсов компании, нужно сформировать определенный вектор поведения субъекта управления данной системы. Один из способов формирования нужного вектора поведения — управление информирование.

В случае если реальное распределение ресурсов компании не соответствует ожидаемому распределению ресурсов, то участники корпоративных отношений либо выходят из системы, что, соответственно, уменьшает ресурсную базу компании, либо осуществляют процесс корпоративного управления, добиваясь нужного им распределения ресурсов. Но, процесс корпоративного управления также требует ресурсов от участников, что отражается на их ожиданиях. Вследствие закона сохранения ресурсов, это приводит к снижению удовлетворенности распределением ресурсов других участников корпоративных отношений.

Компания (фирма) — это механизм, посредством которого осуществляется привлечение потенциальных участников кор-

поративных отношений, обладающих необходимыми ресурсами, а также взаимный обмен ресурсами между участниками. Результатом такого взаимодействия является реализация некоторой *целевой функции системы*.

Собственно, целевая функция — это то, для чего формируется система, относительно чего можно оценивать функционирование системы. Для социально-экономических систем, как правило, целевая функция — это генерация определенного ресурсного потока, чаще всего, денежного потока⁷.

Целевая функция системы определяет требования к структуре ресурсов, используемых для ее реализации и, как следствие, определяет структуру участников корпоративных отношений, являющихся источником необходимых ресурсов. Система существует, пока она может осуществлять целевую функцию⁸.

Учитывая вышесказанное, можно следующим образом сформулировать понятие системной устойчивости компании:

Системная устойчивость — это *характеристика социально-экономической системы, определяющая ее способность обес-*

⁷ Притом, что деньги являются наиболее очевидным ресурсом, генерация денежного потока далеко не всегда является целевой функцией социально-экономических систем. Например, от дочерних компаний вертикально интегрированных холдингов часто требуется получение некоторого определенного потока не финансовых ресурсов. Например, потока некоторых комплектующих изделий для обеспечения конвейера сборочного машиностроительного производства.

⁸ Если система не может выполнять заданную целевую функцию, то это будет всего лишь некоторый набор элементов, который не будет системой — он не будет иметь некоторого интегративного свойства. Но этот же набор элементов может быть достаточным для реализации другой функции и относительно нее он вполне может быть системой.

Например, сломанный компьютер нельзя использовать для вычислений, но он может быть использован как элемент витрины или др. Для такой целевой функции это будет вполне целостная система.

Примечание

Строго говоря, набор ресурсов определяет возможность реализации той или иной целевой функции. Каждый ресурс потенциально может быть использован для реализации какого-то количества функций. То есть каждому ресурсу n -вида (r_n) соответствует некоторое множество возможных целевых функций, для реализации которых он может быть использован — $G(r_n)$. Это определяется свойствами ресурса, а также среды, в которой мы рассматриваем данный ресурс.

Соответственно, множество возможных целевых функций системы (s) определяется пересечением множеств, которые соответствуют составляющим систему ресурсам: $G(s) = \bigcap_n G(r_n)$. Если множество $G(s)$ — не пустое, то система может существовать в принципе. Конкретная целевая функция системы, определяемая субъектом управления должна соответствовать условию: $g_{c.y.}(s) \in G(s)$. Если это не так, то либо требуется изменение системы — необходимо изменить ресурсную базу, либо изменение целевой функции, определяемой субъектом управления.

Но, с другой стороны, если рассматривать процесс синтеза системы, то мы можем определить необходимый набор ресурсов, под заданную целевую функцию. Таким образом, можно утверждать, что целевая функция определяет требования к структуре ресурсов.

печивать реализацию целевой функции при изменении условий ее функционирования.

Социальная система «человек + велосипед»

Мы не рассматриваем вопрос, при каких условиях система «человек, сидящий на велосипеде» будет сохранять равновесное состояние относительно земной поверхности (проще говоря, не будет па-

дать). Этот вопрос подробно рассмотрен в физике и не представляет проблемы — если центр тяжести не выходит за площадь проекции на поверхность, система будет устойчива относительно поверхности. В случае движущегося велосипеда ситуация несколько меняется, но и этот вопрос рассмотрен физикой. Обращаем внимание на то, что здесь пока мы говорили об устойчивости относительно поверхности.

Можно говорить об устойчивости движения системы «человек + велосипед» по определенному маршруту или траектории — каковы должны быть, например, возмущающие воздействия (боковой ветер, неожиданные препятствия и т. п.), чтобы движение сохранялось и не значительно отклонялось от определенной заранее траектории. Это как раз те вопросы, которые рассматривает классическая теория устойчивости. Но и эти вопросы не представляют, собственно, существенной проблемы.

Наше внимание занимает следующий вопрос: *при каких условиях будет устойчива сама система «человек + велосипед», будет сохраняться целостность этой системы?*

Но и здесь есть различные варианты. В частности, нужно определить точку зрения (или, если сказать по-другому, плоскость, относительно которой рассматривать устойчивость). С нашей точки зрения, нужно рассматривать устойчивость системы относительно ее способности выполнять целевую функцию.

Если, скажем, целевой функцией системы «человек + велосипед» является сохранение равновесия относительно земной поверхности, не двигаясь или двигаясь очень медленно (эквилибрист на велосипеде в цирке), то это будет одна система. Если рассматривать ту же систему, но относительно целевой функции «ехать на велосипеде достаточно быстро, чтобы физические законы обеспечивали поддержание устойчивости двухколесного велоси-

педа относительно земной поверхности», то это будет другая система. Ну, а если мы определим целевую функцию «ехать на велосипеде настолько быстро, чтобы победить в гонке», то это уже будет совсем иная система.

Соответственно, необходимо рассматривать устойчивость системы относительно возможности выполнения целевой функции.

Очевидно, что здесь есть два аспекта:

1. Система должна быть потенциально способна выполнять определенную целевую функцию.

2. Человек как активный элемент системы не должен совершать действия, которые приведут к невозможности реализации целевой функции и должен совершать действия, направленные на реализацию целевой функции, по возможности, максимально эффективно.

Обратим внимание на то, что здесь мы вводим понятие «активный элемент системы» и рассматриваем вопрос *эффективности процесса* реализации целевой функции. Кроме того, мы определяем, что есть действия, которые могут привести к невозможности выполнения целевой функции, а есть действия, направленные на обеспечение (по возможности эффективно) реализации целевой функции. Очевидно, есть действия, которые не имеют значения, с точки зрения реализации целевой функции. Так, например, для того, чтобы просто ехать на велосипеде по реальной дороге, нужен сам велосипед, человек с ногами и руками, обладающий достаточной физической силой для того, чтобы крутить педали и управлять направлением движения, умеющий ездить на велосипеде. От человека требуется:

- крутить педали с такой интенсивностью, которая обеспечит скорость машины, достаточную, чтобы обеспечивать устойчивость относительно земной поверхности;

- поворачивать руль в соответствии с изгибами дороги и ее неровностями, для этого он должен следить за дорогой или получать иным образом информацию, которая позволит ему повернуть руль в нужное время, в нужную сторону и на нужный угол;

- умение ездить на велосипеде;
- не совершать действия, которые приводят к остановке машины, ее повреждению, поворачивать руль на угол, более некоторого критического угла и т. п.

Будет ли, при этом, человек думать, говорить, петь или издавать другие звуки, курить и т. п., в общем-то, значения не имеет постольку, поскольку это не мешает реализации целевой функции. Но если интенсивность мышления будет настолько большой, что это приведет к невнимательности на дороге, то это уже будет иметь значение. Если для того, чтобы закурить, человек должен полностью отпустить руль, то это, опять же, будет иметь значение.

Таким образом, имеются какие-то действия, допустимые и недопустимые в данной системе. Причем, недопустимые действия могут меняться в зависимости от условий функционирования системы.

Учитывая вышесказанное, для рассмотрения системной устойчивости, мы должны оценивать следующие аспекты:

- целевую функцию системы;
- принципиальную возможность реализации целевой функции и условия, когда эта возможность сохраняется;

- действия активного элемента (человека), необходимые для сохранения возможности реализации целевой функции в рассматриваемых нами условиях, пределы изменения условий функционирования системы;

- действия активного элемента, недопустимые, с точки зрения реализации целевой функции в рассматриваемых нами условиях.

Строго говоря, мы должны рассматривать условия, при которых человек захочет выполнять действия необходимые и не захочет выполнять действия, недопустимые с точки зрения реализации целевой функции.

В количественном выражении, системную устойчивость можно характеризовать вероятностью временной или постоянно утраты возможности реализации целевой функции вследствие изменения влияющих параметров, а также величиной предельного отклонения влияющих параметров, которое приведет к снижению или потере системной устойчивости.

Учитывая то, что человек является неотъемлемым элементом социальной системы, а также субъективный характер принятия решений, можно также оценивать вероятность осуществления действий лицами, существенно влияющими на состояние компании, которые могут привести к потере устойчивости⁹.

На основании вышесказанного, можно сформулировать ряд условий устойчивости социально-экономической системы.

Система будет устойчива относительно возможности реализации целевой функции, если в любой момент времени структура ресурсов, переданных участниками корпора-

тивных отношений, будет позволять осуществлять реализацию этой целевой функции.

Если же в какой-то момент времени структура ресурсов не будет соответствовать целевой функции, то такая система будет неустойчивой.

Можно показать, что невозможность выполнения целевой функции приведет к существенному увеличению издержек функционирования системы, при сохранении этого состояния — ее дальнейшей дестабилизации и, как следствие, в пределе — разрушению системы [5, 6].

Система будет устойчива, если для любого достаточно большого изменения влияющих параметров, существует такое управление, которое обеспечивает соблюдение динамического равновесия системы, стабильность структуры ключевых ресурсов компании.

Как показано в работах автора [4, 5], взаимодействие в социальном пространстве осуществляется на информационном уровне — именно восприятие субъектом получаемой информации определяет его действия. Точнее — структура информационного потока, соотношение количества позитивных ($D_{pos.}$) и негативных ($D_{neg.}$) информационных сигналов, содержащихся в воспринимаемом потоке. А основой его действий и восприятия информационных сигналов, является характеризующий данного субъекта вектор поведения.

Вследствие этого, можно отметить, что система будет устойчива, если при любом, достаточно большом, изменении структуры информационного потока, воздействующего на действующих и потенциальных УКО, существует источник позитивных сигналов, обеспечивающий соотношение $D_{pos.}/D_{neg.} > 1$ для каждого ключевого участника корпоративных отношений.

Таковыми источниками информации могут быть фирма (отдельные ее сотрудники или подразделения); рекламные сообщения; участники корпоративных отношений, удовлетворенные взаимодействием; социальные институты.

⁹ В частности, например, если владелец компании, обладая, в соответствии с действующим законодательством, возможностью сменить генерального директора на основании своего решения, реализует эту возможность без должных оснований и проработки, то система будет неустойчива. Другое дело, что владелец компании сам, в первую очередь пострадает, но это уже детали. Как показывает практика, угроза пострадать в таком случае служит недостаточно сильным сдерживающим фактором для владельцев компаний.

Кстати сказать, одна из задач системного конструирования организации — сформировать механизмы, ограничивающие возможность лиц, имеющих право принимать существенные решения, принять эти решения без должной проработки, основываясь, порой, на эмоциях.

Так, например, одной из функций совета директоров компании может быть функция «ограничить возможность доминирующего собственника принимать потенциально опасные решения без обсуждения с квалифицированными специалистами». Таким образом, собственник компании не может необдуманно принять решение, которое ему же нанесет вред. Но эта функция может быть реализована и другим образом.

Помимо этого, можно сформулировать следующие критерии системной устойчивости компании.

Любая социально-экономическая система устойчива, если изменение ее ресурсной базы будет соответствовать изменению суммы ожиданий участников и издержек, что обеспечит поддержание динамического баланса:

$$\frac{dr(t)}{dt} = \frac{di_{ож.}(t)}{dt} + \frac{dc(t)}{dt}$$

Если рост ожиданий участников и издержек взаимодействия превысит рост объемов входящих ресурсов, то рано или поздно входящих ресурсов не хватит для удовлетворения ожиданий участников корпоративных отношений. Тогда возникает опасность выхода из системы участников, обладающих ключевыми ресурсами, что приведет к невозможности реализации целевой функции и, соответственно, прекращению системы.

Если входящие ресурсные потоки в корпоративной системе будут несбалансированны по видам ресурсов и времени ожидания выгод, то такая система потенциально неустойчива.

Вследствие того, что у каждого субъекта отношений есть некоторый период ожидания определенных выгод, появляется возможность лавирования ресурсными потоками. Например, заработную плату персоналу нужно выплачивать через две недели и деньги, пришедшие от клиентов, можно израсходовать на приобретение товара, сырья или другим образом. Но если формируемый компанией денежный поток не обеспечит возможность своевременной выплаты вознаграждения, то система может стать неустойчивой.

Если вектор поведения лица, осуществляющего распределение ресурсов компании, по каким-либо причинам не учитывает интересы владельцев ключевых ресурсов (ключевых УКО), то такая компания потенциально неустойчива.

Учитывая, что вектор поведения человека в системе определяется ее институциональной средой, можно сказать по-другому: *если институциональная среда корпоративного взаимодействия социально-экономической системы не учитывает один или несколько ключевых ресурсов данной системы, то такая система потенциально неустойчива.*

В общем случае, интересами УКО, являющихся источником бездефицитных ресурсов для рассматриваемой системы, можно пренебречь без снижения устойчивости системы. Но следует учитывать, что применительно к реальным условиям речь может идти лишь о мгновенном значении системной устойчивости, а для вывода о долговременной системной устойчивости в этом случае необходимо проводить исследование характера условий взаимодействия потенциальных участников, конкурентной среды, других параметров.

Организационные механизмы обеспечения системной устойчивости

Теоретические модели, в том числе рассуждения об устойчивости, имеют ценность постольку, поскольку они помогают понять реальные процессы, выявлять риски и направления совершенствования организаций, найти отражение в практической деятельности компаний.

Развитие теории корпоративного взаимодействия, работы в области корпоративной динамики, позволили по-другому посмотреть на существующие корпоративные системы, выявить и обосновать прикладные вопросы организации развития компаний, новые возможности конкуренции, методы минимизации системных рисков. В частности, ниже приведены некоторые организационные подходы, позволяющие минимизировать риски снижения системной устойчивости компании.

Можно выделить следующие факторы, определяющие системную устойчивость компании:

- стабильность динамики структуры участников корпоративных отношений, в особенности ключевых УКО;
- институциональная среда, ее развитие;
- структура ресурсной базы компании и ее динамика;

- информационное взаимодействие с участниками корпоративных отношений.

В частности, превентивное информирование при возникновении конфликтных ситуаций;

- управляющая информация, ее характер, структура, интенсивность.

С целью повышения системной устойчивости организации, можно рекомендовать следующие организационные механизмы обеспечения устойчивости:

- организация работы с участниками корпоративных отношений;
- использование коллективных органов управления;
- реализация стратегии ресурсного развития компании.

Организация работы с УКО предполагает следующие действия со стороны компании (субъекта управления):

- выявление участников корпоративных отношений компании;
- учет и ранжирование УКО в соответствии со степенью значимости для обеспечения системной устойчивости;
- управление рисками перераспределения структуры УКО вследствие принятия тех или иных решений о распределении ресурсов компании.

Для выявления (локализации) наиболее значимых участников корпоративных отношений, необходимо определить ресурсную структуру бизнеса компании — осуществить ресурсный анализ. На основании результатов ресурсного анализа, выявить и проанализировать структуру участников корпоративных отношений, обладающих

наиболее значимыми ресурсами для деятельности компании¹⁰.

Для ранжирования участников корпоративных отношений целесообразно использовать такой инструмент, как стратификацию, а для выявления рисков изменения структуры УКО вследствие принятия решений о распределении ресурсами целесообразно использовать матрицу «удовлетворенность — возможность влияния» (рис. 1) при подготовке наиболее значимых решений в компании.

Для организации учета участников корпоративных отношений целесообразно использовать соответствующие карточки учета УКО, которые содержат следующую информацию: реквизиты УКО; интересы, удовлетворенность участием в корпорации; возможности воздействия на компанию; условия активности.

Рекомендуется в системе управления определить ответственного за работу с УКО сотрудника, осуществлять регулярный

¹⁰ Ресурсы — чрезвычайно широкое понятие. Подробнее позиция автора изложена в работах [4, 5].

Можно определить следующие группы ресурсов для бизнеса: *материальные ресурсы* — деньги, первичные материальные ресурсы, станки и оборудование; *энергия*; *информация* — знания и навыки, специальная систематизированная информация; *интеллектуальный ресурс* — способность человека обрабатывать имеющуюся информацию и формировать новую, необходимую для деятельности; *пространство* — офис, производственное помещение, участок земли; *социальный ресурс* — это связи в обществе, доверие, социальные институты, которые определяют поведение людей, направленное на взаимодействие с фирмой. Один из видов социального ресурса — административный ресурс.

Ресурсный анализ предполагает выявление и оценку необходимости того или иного вида ресурсов для осуществления коммерческой деятельности, а также обеспеченности компании необходимыми ресурсами.

Также следует учитывать, что человек, вопреки распространенному мнению, сам по себе, не является ресурсом для бизнеса — он лишь носитель, источник необходимых ресурсов, их владелец. Соответственно, человек — субъект взаимодействия, необходимый элемент системы.

Удовлетворенность результатами участия в компании

Высокая	Наиболее стабильная и безопасная группа. Целесообразно использовать как опору	Нужно обратить внимание на удовлетворенность результатами участия в корпорации, учитывая интересы при принятии решений. Опасайтесь альянсов!
Низкая	Необходимо обратить внимание, поскольку, при изменении условий, возможно проявление активности и влияние на компанию. Опасайтесь альянсов!	!!! Особое внимание данной группе участников

Рис. 1. Матрица анализа структуры УКО

мониторинг и подведение итогов, совещания, посвященные работе с УКО, а также контроль динамики параметров УКО.

Как показала практика, использование коллективных органов управления позволяет существенно повысить системную устойчивость компании. Такие органы, при должной организации их работы, позволяют существенно снизить риски принятия недостаточно обоснованных решений, зависимость компании от личности руководителя, а также затраты времени и других ресурсов на принятие и реализацию решений, что, в конечном итоге, не только повышает системную устойчивость компании, но и позволяет снизить затраты ресурсов на управление.

Но следует иметь в виду, что коллективные органы управления весьма чувствительны к организации их деятельности. Вследствие их системных особенностей, довольно незначительные недоработки в процессе организации работы таких органов часто приводят к существенному снижению эффективности их функционирования.

Более подробно, вопросы использования и организации работы коллективных органов управления рассмотрены в работах автора [4, 5].

Реализация стратегии ресурсного развития предполагает формирование ресурсной модели организации, развитие и усиление ресурсной базы компании, а также осуществление мероприятий, направ-

ленных на предупреждение нехватки ключевых ресурсов.

В заключение хотелось бы отметить, что повышение системной устойчивости компании — комплексная задача, которая требует комплексных решений. Поэтому целесообразно, еще на этапе проектирования и конструирования организации, формировать механизмы, которые в дальнейшем будут обеспечивать поддержание системной устойчивости организации на должном уровне.

Заключение

Итак, подведем итог нашим рассуждениям.

Существует ряд управленческих задач, когда субъект управления вынужден передать функцию распределения ресурсов компании. Примерами таких задач являются задачи организации управления дочерними и зависимыми компаниями, передачи управления наемному менеджеру, подготовки бизнеса к передаче по наследству и (или) продаже, др.

При решении этих задач использование показателя эффективности в качестве основного ориентира в процессе управления сопряжено со значительными рисками. В этих случаях целесообразно использовать показатель системной устойчивости. Преимущества предложенного подхода следующие:

- во-первых, системная устойчивость предполагает эффективность функциони-

рования: устойчивая компания — эффективна, но не каждая эффективная компания устойчива;

- во-вторых, этот показатель ориентирован не только на текущий, но и на долгосрочный результат деятельности компании;

- в-третьих, показатель системной устойчивости позволяет формировать единые критерии оценки решений менеджеров и акционеров, общую систему координат, что способствует минимизации рисков возникновения корпоративных конфликтов.

Системная устойчивость компании существенно зависит от вектора поведения субъекта управления. Учитывая, что вектор поведения во многом определяется знаниями и навыками человека, можно отметить, что надлежащее повышение квалификации способствует повышению системной устойчивости компании.

Корпоративные механизмы, в частности организация работы с участниками корпоративных отношений, использование коллективных органов управления и другие, также позволяют управлять системной устойчивостью компании.

При проектировании социально-экономических систем целесообразно учитывать условия устойчивости системы и формировать соответствующие механизмы,

которые будут поддерживать системную устойчивость компании в условиях изменяющегося рыночного пространства.

Литература

1. *Бесекекерский В. А., Попов Е. П.* Теория систем автоматического управления / В. А. Бесекекерский, Е. П. Попов / Изд. 4-е, перераб. и доп. СПб.: Профессия, 2004. (Серия: Специалист)
2. *Бурков В. Н., Новиков Д. А.* Как управлять организациями. М.: Синтег, 2004. (Серия «Управление организационными системами»)
3. *Зубанов Н. В.* Анализ устойчивости относительно поставленной цели как один из подходов к описанию функционирования организации в условиях неопределенности. // www.aur.ru
4. *Самосудов М. В.* Корпоративное управление: Теория корпоративного взаимодействия: Учебный модуль / М. В. Самосудов. ГОУВПО Всероссийская академия внешней торговли Минэкономразвития России. М.: ВАВТ, 2006. (Модульная серия «Экономист-международник»)
5. *Самосудов М. В.* Основы корпоративной динамики. Химки: Институт международных экономических отношений, 2007.
6. *Самосудов М. В.* Уроки корпоративного управления в народной мудрости или сказка про репку // Акционерный вестник. № 12 (50). 2007, С. 26–32.

Статья поступила в редакцию 02.06.2008

*M. Samosudov, PhD (Econ.),
Lomonosov Moscow State University*

A BUSINESS COMPANY SUSTAINABILITY MANAGEMENT METHODOLOGY

The researchers have been examining the business company sustainability-related characteristics since the beginning of the 20th century. The Russian and foreign researchers have been trying to identify the approaches that should be used when examining the sustainability concept and to identify the techniques that could help find the relevant quantitative parameters. As a rule, the company sustainability is seen as the company's ability to keep the operational characteristics relatively stable within a certain period of time even provided that the external environment makes the operations "cost ineffective". The stability here is seen as not the absence of great change but the presence of such a systemic feature as the general operational efficiency and reliability. That is why the modern Russian researchers show interest in learning about the mechanisms that help maintain the companies' sustainability.

The article describes the following terms: systemic sustainability, the conditions, environment and criteria used to assess the company sustainability level, the factors that contribute to the systemic sustainability changes and the mechanisms that are used to manage the company systemic sustainability.