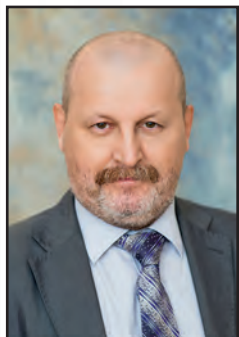




Принципы управления устойчивостью организации



Алексей ТЯПУХИН

Алексей Петрович Тяпухин

Оренбургский филиал Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, Оренбург, Россия.

✉ artypuhin@mail.ru

АННОТАЦИЯ

Целью статьи является обоснование и реализация подхода к проектированию принципов управления устойчивостью организаций и их объединений, обеспечивающего цифровизацию данных принципов и их структуризацию по уровням управления, а также между смежными звеньями логистической цепи.

В качестве методов исследования выбраны методы классификации, анализа и синтеза, индукции и дедукции, а в качестве инструмента использованы бинарные матрицы, сформированные на основе классификационных признаков и их дихотомий, позволяющих повысить объективность полученных результатов.

В статье обоснована возможность проектирования принципов управления организацией на основе их актуальных качественных признаков, принципов и дихотомий с дальнейшим формированием бинарных матриц, позволяющих провести цифровизацию принципов управления и их структуризацию по уровням управления организацией, а также между смежными звеньями логистической цепи; разработана упо-

рядоченная совокупность принципов управления устойчивостью организации с обоснованием их количества и качества; доказано соответствие разработанных принципов управления целям и задачам, разработанным Организацией Объединённых Наций в 2015 году.

Внедрение полученных результатов позволит снизить упущенную выгоду организаций и их объединений, сократить время и затраты на подготовку и выполнение управленческих решений, своевременно реагировать на уникальные требования конечных потребителей услуг, а также обеспечить соответствие параметров и характеристик внутренней среды организаций и их объединений характеру, продолжительности и волатильности факторов внешней среды.

Предлагаемые подходы и решения, имея достаточно универсальный характер, в полной мере относятся к организациям и их объединениям, действующим в транспортно-логистической сфере, в целом к участникам цепей поставок и особенно актуальны для них с учётом ускоренного внедрения в их деятельность цифровых технологий.

Ключевые слова: транспорт, логистическая цепь, принцип, управление, организация, цифровизация, структуризация, уровень управления.

Для цитирования: Тяпухин А. П. Принципы управления устойчивостью организации // Мир транспорта. 2022. Т. 20. № 2 (99). С. 6–17. DOI: <https://doi.org/10.30932/1992-3252-2022-20-2-1>.

**Полный текст статьи на английском языке публикуется во второй части данного выпуска.
The full text of the article in English is published in the second part of the issue.**

ВВЕДЕНИЕ

Быстрое изменение политических, экономических, технологических условий внешней среды, ускоренное внедрение новых транспортных средств, автономных и интеллектуальных систем, идущие процессы цифровизации оказывают существенное влияние на функционирование организаций транспортного комплекса Российской Федерации, определяют необходимость совершенствования систем управления их деятельностью и, в первую очередь, инструментов управления.

Среди основных инструментов управления организацией особое место занимают принципы управления, под которыми, в частности, понимаются «общенаучные методы, которые объясняют, как что-то происходит или работает»¹. Важность принципов управления для достижения целей организации подчеркивали многие исследователи. В зависимости от факторов внешней среды, а также от тех угроз и возможностей, которые в то или иное время формировались на рынках, разработаны и внедрены несколько базовых версий данных принципов, ориентированных либо на совершенствование системы управления предприятием [1], либо на повышение производительности труда [2], либо на улучшение качества продукции и/или услуг [3], либо на внедрение системного подхода к управлению [4]. При этом принципы управления непостоянны во времени как по количеству, так и по содержанию.

Проблема своевременного выявления неэффективности принципов управления организацией и необходимости их обновления, коренного изменения или проектирования является актуальной по следующим причинам: широкий перечень параметров и характеристик факторов внешней и внутренней среды организации, уникальность связей между ними; их непрерывная трансформация и волатильность; значительная доля субъективности используемых подходов к определению количества и качества принципов управления; нечётко прослеживаемые закономерности трансформации одной версии принципов управления в другую их версию; отсутствие методик проектирования данных принципов с последующей корректировкой подходов, методов и функций, обеспечивающих эффективное воздействие субъекта на объект управления.

¹ Definition of «principle». Collins Online English Dictionary. [Электронный ресурс]: <https://www.collinsdictionary.com/us/dictionary/english/principle/>. Доступ 30.03.2022.

Изложенные выше причины во многом определяют результаты управления организацией в современных условиях, которые характеризуются ориентацией на устойчивость и устойчивое развитие человеческого общества [5]. При этом многие специалисты отмечают проблемы, связанные с управлением устойчивым развитием организации, например, [6]. Данный факт, кроме прочего, обусловлен тем, что в цепях поставок, а, следовательно, и в их звеньях (организациях) недостаточно эффективно структурируются и согласуются базовые принципы управления.

Процесс разработки (проектирования) принципов управления устойчивым развитием организации в известной степени облегчён, поскольку на сегодняшний день созданы основы управления устойчивостью и устойчивым развитием, включая его цели и задачи [7]. Не подвергая сомнению актуальность и методические рекомендации по управлению устойчивым развитием, следует внести корректировки в данный раздел управления по таким направлениям, как: создание предпосылок для конкретизации и последующей адаптации данных рекомендаций к содержанию и структуре новых или скорректированных принципов управления организациями; обоснование подхода к определению их количества и качества, а также взаимосвязей с целью их дальнейшей цифровизации, структуризации по уровням управления организацией и согласования с принципами управления организациями-контрагентами.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ

Обзор литературных источников позволил выявить несколько важных аспектов проектирования принципов управления организацией. Среди них следующие.

- Специалисты придают большое значение принципам управления организацией, распространяя их влияние практически на все разделы менеджмента, например, [8; 9].

- Принципы управления используются в основных разделах менеджмента, таких, как стратегический менеджмент [10], маркетинг [11], инновационный менеджмент [12], управление цепями поставок [13] и др.

- Принципы управления в первую очередь направлены на человека или группу людей, формы поведения которых чрезвычайно разнообразны и во многом связаны с изменениями стратегии организации, используемых технологий, организационных структур управления





и др. Поэтому принципы управления должны соответствовать этим изменениям [14].

- Использование того или иного варианта принципов управления, обусловлено, кроме прочего, уровнем организационной культуры [15], а также способностью организации адаптироваться к негативным воздействиям извне [16], в том числе, её ориентацией на устойчивость и устойчивое развитие [17].

- Следует различать производственную (подразделения организации и их взаимосвязи) и организационную структуры управления (должности, их взаимосвязи, а также схема распределения ответственности, прав и обязанностей) организацией, для каждой из которых характерны только им свойственные, хотя и взаимосвязанные варианты принципов.

- Проектирование принципов управления устойчивостью организации целесообразно осуществлять на основе семнадцати целей и задач, разработанных Организацией Объединённых Наций [7], обеспечивая при этом возможность цифровизации данных принципов для разработки и применения компьютерного обеспечения управленческой деятельности, с одной стороны, и предусматривая создание предпосылок для структуризации данных принципов по уровням управления организацией по схеме «генеральный директор → функциональные директора → начальники отделов → ...», отслеживая не только вертикальные, но и горизонтальные связи между ними.

- Проектирование принципов управления должно содержать теоретическое обоснование количества и качества данных принципов, поскольку в подавляющем большинстве принципы управления, разработанные ранее, не дают ответов на данный вопрос, что снижает результаты их внедрения на практике из-за невозможности однозначного структурирования и согласования, в том числе, с организациями-контрагентами, хотя данный аспект управления предусмотрен, например, при управлении отношениями с поставщиками и потребителями в цепях поставок [18].

МЕТОДОЛОГИЯ

Достижение цели статьи требует использования качественных методов исследования сложных по структуре и содержанию объектов [19]. Если количественные методы исследования отличаются чётко выраженной шкалой и разнообразными инструментами измерения данных объектов, то качественные

методы явно не позволяют решить данную задачу. Тем не менее, теория и практика позволили частично обосновать её решение. Для этого необходимо:

- разработать индивидуальный, конечный ряд качественных признаков объекта исследования, в данном случае совокупности принципов управления как компонента системы управления организацией. Количество и последовательность применения данных признаков устанавливается на основе двух базовых методов, касающихся объекта исследования: анализа литературных источников и социологического опроса специалистов;

- выделить так называемые актуальные качественные признаки данного объекта. На данном этапе также необходимо выбрать дихотомии, описывающие варианты каждого актуального качественного признака, которые обозначаются кодами «0» и «1», соответственно. Дихотомии позволяют получить 2^x вариантов исследуемого объекта, где цифра «2» отражает количество дихотомий, а x – количество используемых качественных признаков данного объекта. Нетрудно заметить, что каждый из полученных при этом вариантов может быть обозначен бинарным шифром, что значительно облегчает цифровизацию данных объектов. Фактически это означает, что в системе управления организацией совокупность принципов управления будет обозначена базовым бинарным шифром или шифром первого уровня, блоки или группы данных принципов – шифром второго уровня и, наконец, каждый принцип в отдельности – шифром третьего уровня в соответствии с их иерархией и взаимосвязями;

- на основе фасетного метода сформировать основные варианты объекта исследования с помощью представленных выше актуальных качественных признаков и их дихотомий. В результате образуются и исследуются бинарные матрицы, широко известные среди специалистов в области стратегического менеджмента, маркетинга и не только, например, [20];

- качественные признаки, в свою очередь, могут использоваться не только параллельно, формируя 2^x варианта объекта исследования, но и последовательно. Предположим, что за интересующие организацию принципы управления отвечает генеральный директор. Внедрение данных принципов предполагает формирование команды функциональных

**Возможность внедрения инноваций в сферы
деятельности организации**

Ограничена (0) Не ограничена (1)

<p><u>Подготовка:</u> стратегическое видение, целеполагание, обоснование (0)</p> <p align="center">Стадия управленческого решения</p> <p><u>Внедрение:</u> разработка, согласование и выполнение (1)</p>	<p align="center">В сфере управления: Надёжность организации (00)</p>	<p align="center">В сфере маркетинга: Недостаточность чего-либо (01)</p>
	<p align="center">В сфере отношений: Организационная культура (10)</p>	<p align="center">В сфере компетенций: Потенциал организации (11)</p>

Рис. 1. Классификация основных блоков принципов управления организацией [разработана автором].

директоров, каждый из которых будет отвечать за часть принципов управления, находясь во взаимосвязи с другими функциональными директорами, ответственными за другие принципы управления. Очевидно, что данные взаимосвязи поддерживаются на основе соответствующих качественных признаков. Предположим, что таких признаков два. Это означает, что генеральный директор, ответственный за определённый набор принципов, взаимодействует с четырьмя функциональными директорами, связанными друг с другом. В простейшем случае каждый функциональный директор отвечает за одну четверть принципов управления. Очевидно, что каждый функциональный директор также в состоянии формировать собственную команду начальников отделов или более низкий уровень управления. Использование им, как минимум, двух качественных признаков второго уровня приводит к формированию команды из подчинённых ему четырёх начальников отделов, каждый из которых отвечает за одну шестнадцатую часть принципов управления и так далее. Таким образом, спроектированные принципы управления, да и не только, практически идеально распадаются по уровням управления организацией и, как было отмечено раньше, легко поддаются цифровизации.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Обоснование количества и качества принципов управления устойчивостью организации

Управление как вид человеческой деятельности, в первую очередь связано с обоснованием, формализацией, разработкой, согласованием, принятием, структуризацией, выполнением и мониторингом управленческих решений. Перечисленные выше процессы создают предпосылки для определения пер-

вого качественного признака принципов управления организацией: «стадия управленческого решения». Последовательность процессов, сопровождающих стадии управленческого решения, позволяет выбрать дихотомии данного признака, предполагающие подготовку (код «0») и внедрение (код «1») управленческого решения.

В динамично изменяющейся внешней среде организации управленческие решения не могут быть полностью стандартизованы и поэтому предполагают использование инноваций, с одной стороны, а, с другой стороны, предусматривают некоторые ограничения при том или ином воздействии на объект управления (человеческие ресурсы). Если в одной сфере деятельности организации возможность внедрения инноваций желательна, но ограничена, то в другой сфере она является необходимой, поскольку обеспечивает конкурентоспособность данной организации. Этот аспект подготовки и внедрения управленческих решений предполагает выделение второго качественного признака принципов управления организацией: «возможность внедрения инноваций в различные сферы деятельности организации». Этот признак предусматривает дихотомии: «возможность ограничена» (код «0») и «возможность не ограничена» (код «1»). Фасетный метод качественных исследований позволяет сформировать бинарную матрицу, состоящую из четырёх ($2^2=4$) блоков или групп принципов управления организацией (рис. 1).

Отметим при этом, что количество блоков принципов управления может быть больше четырёх. Использование третьего качественного признака и его дихотомий позволит выделить восемь ($2^3=8$) таких блоков, что не противоречит норме управляемости организации при выполнении исполнителями только им свойственных функций. Классификация



Тенденции изменения потенциала организации по результатам негативных воздействий на неё

Восстанавливается (0)

Не восстанавливается (1)

Стабильные (0)
(не подлежат корректировке)
Стабильность
стратегических целей
организации
Нестабильные (1)
(подлежат корректировке)

Устойчивость (Режим: возвращение) (0000)	Гибкость (Режим: адаптация) (0001)
Жизнестойкость (Режим: выживание) (0010)	Живучесть (Режим: противодействие) (0011)

Рис. 2. Классификация видов надёжности организации [21].

основных блоков принципов управления организацией (рис. 1) является основой для определения каждого принципа управления в отдельности, то есть каждый из четырёх блоков может быть разделён, как минимум, на четыре принципа управления.

Данные рис. 1 позволяют установить последовательность использования блоков принципов управления организацией на практике: созданный потенциал (стратегический аспект деятельности организации), шифр «11», должен позволять организации наиболее эффективным способом устранять недостаточность чего-либо на рынке (маркетинговый аспект), шифр «01», обеспечивая при этом надёжность организации (управленческий аспект), шифр «00», основанную на организационной культуре (социокультурный аспект), шифр «11».

Рассмотрим содержание рис. 1 более подробно.

1. Сочетание дихотомий «подготовка» (код «0») качественного признака «стадия управленческого решения» и «ограничена» (код «0») качественного признака «возможность внедрения инноваций в различные сферы деятельности организации» (рис. 2) предполагает выделение такого блока принципов, как «управление надёжностью организации» (шифр «00»), который в дальнейшем будет структурирован на компоненты, в нашем случае принципы управления, которых по результатам проектирования вопреки мнению А. Файоля [1] будет не четырнадцать, а шестнадцать ($2^4 = 16$).

Поскольку данные принципы разрабатываются в рамках стратегического видения организации, то есть на длительную перспективу, то гарантировать надёжную работу организации практически невозможно. В зависимости от факторов внешней и внутренней среды

организации необходимо разработать базовые варианты поведения в той или иной управленческой ситуации в зависимости от результативности или степени достижения её стратегических целей. Таким образом можно сделать вывод, что первым качественным признаком надёжности организации является признак «стабильность стратегических целей организации», который, как нетрудно догадаться, имеет дихотомии «стабильные цели» (код «0») и «нестабильные цели» (код «1») или цели, подлежащие корректировке. Факторы внешней и внутренней среды могут существенно влиять на потенциал организации, который по результатам воздействия этих факторов может либо восстанавливаться (код «0») или даже увеличиваться, либо не восстанавливаться (код «1») или даже уменьшаться. Данные дихотомии соответствуют второму качественному признаку надёжности организации, то есть её способности достигать поставленных целей в зависимости от факторов внешней или внутренней среды (рис. 1), такому как «тенденции изменения потенциала организации по результатам негативного воздействия на неё». Совместное использование представленных выше признаков и дихотомий позволило автору [21] предложить четыре варианта надёжности организации: «устойчивость» (режим функционирования организации «возвращение», шифр «0000»), «гибкость» (режим функционирования организации «адаптация», шифр «0001»), «жизнестойкость» (режим функционирования организации «выживание», шифр «0010») и «живучесть» (режим функционирования организации «противодействие», шифр «0011») (рис. 2). Заметим, что первые две цифры четырёхзначного шифра «00» означают «надёжность организации» (рис. 1).

Обоснованные выше варианты надёжности (рис. 2) закладывают основу проектиро-

Устойчивые (0)
Свойства (параметры)
 спроса потребителя
 Не устойчивые (1)

**Потребительские свойства продукции
и/или услуг**

Типовые (0)	Уникальные (1)
Нужда (0100)	Привычка (0101)
Потребность (0110)	Ценность (0111)

Рис. 3. Классификация недостаточности чего-либо у потребителя продукции и/или услуг [22].

вания принципов управления организацией на уровне начальников отделов одним из функциональных директоров организации, подчиняющимся её генеральному директору.

2. Сочетание дихотомий «подготовка» (код «0») качественного признака «стадия управленческого решения» и «не ограничена» (код «1») качественного признака «возможность внедрения инноваций в различные сферы деятельности организации» (рис. 1) предполагает выделение такого блока принципов маркетинга организации, как «управление недостаточностью чего-либо на рынке» (шифр «01»), который в дальнейшем также будет структурирован на компоненты.

Одним из факторов, предопределяющих надёжность организации, является поведение потребителя, который, например, в зависимости от платёжеспособности может резко снижать количество и качество приобретаемых продукции и/или услуг или же наоборот, увеличивать их количество и качество, ощущая при этом недостаточность чего-либо в разнообразных её формах. В данных условиях организация, как правило, стремится диверсифицировать ассортимент продукции и/или услуг, вплоть до выделения в производственной и организационной структурах соответствующих подразделений. Задача выделения основных вариантов недостаточности чего-либо у потребителя продукции и/или услуг в зависимости от его поведения на рынке решена А. П. Тяпухиным и Е. А. Тарасенко [22] (рис. 3) на основе следующих качественных признаков и их дихотомий: «потребительские свойства продукции и/или услуг»: «типовые» (код «0») и «уникальные» (код «1»); «свойства (параметры и характеристики) спроса потребителя на продукцию и/или услуги»: «устойчивые» (код «0») и «неустойчивые» (код «1»).

Как следует из рис. 3, ценность (шифр «0111») отличается от потребности (шифр

«0110») уникальными потребительскими свойствами продукции и/или услуг, а от привычки (шифр «0101») неустойчивостью свойств (параметров и характеристик) спроса на продукцию и/или услуги [22]. Заметим, что первые две цифры четырёхзначного шифра «01» означают «недостаточность чего-либо у потребителя продукции и/или услуг» (рис. 1). Обоснованные выше варианты недостаточности (рис. 3) закладывают основу проектирования принципов управления организацией на уровне начальников отделов второго функционального директора организации или директора по маркетингу, подчиняющегося генеральному директору.

3. Сочетание дихотомий «внедрение» (код «1») качественного признака «стадия управленческого решения» и «ограничена» (код «0») качественного признака «возможность внедрения инноваций в различные сферы деятельности организации» (рис. 1) предполагает выделение такого блока принципов, как «управление организационной культурой» (шифр «10»).

Поскольку речь в данной статье идёт об устойчивости и устойчивом развитии, организационная культура должна оцениваться с позиции, как минимум, трёх её базовых аспектов: экономического, социального и экологического. Автор берёт на себя смелость утверждать, что перечисленные выше аспекты могут быть обоснованы несколько другим способом, чем ранее, а именно с помощью таких качественных признаков принципов управления организацией и дихотомий, как «тип ресурсов, привлекаемых и перерабатываемых организацией»: «природные (материальные)» (код «0») и «человеческие (информационные)» (код «1»); «приоритеты организационной культуры»: «закрепление и поддержание достигнутых результатов» (код «0») и «создание предпосылок долгосрочного развития» (код «1») (рис. 4).



	Тип ресурсов организации	
	Природные (материальные) (0)	Человеческие (информационные) (1)
Закрепление и поддержание достигнутых результатов (0) Приоритеты организационной культуры Создание предпосылок долгосрочного развития (1)	Экономический аспект (1000)	Социальный аспект (1001)
	Экологический аспект (1010)	Интеллектуальный аспект (1011)

Рис. 4. Классификация аспектов организационной культуры [разработана автором].

	Тип ресурсов организации	
	Природные (материальные) ресурсы (0)	Человеческие (информационные) ресурсы (1)
Создание и наращивание (0) Стадия формирования и развития потенциала организации Использование и распространение (1)	Технологический (1100)	Инновационный (1101)
	Логистический (1110)	Маркетинговый (1111)

Рис. 5. Классификация потенциала организации [разработана автором].

Как следует из содержания рис. 4, помимо экономического, социального и экологического аспектов организационной культуры, можно выделить её интеллектуальный аспект, который касается, в первую очередь, создания ценности для конечного потребителя продукции и/или услуг (рис. 3), а также обеспечения живучести организации (рис. 2). Заметим, что первые две цифры четырёхзначного шифра «10» означают «организационная культура» (рис. 1). Обоснованные выше варианты организационной культуры (рис. 4) закладывают основу для проектирования принципов управления организацией на уровне начальников отделов третьего функционального директора организации, подчиняющегося генеральному директору.

4. Сочетание дихотомий «внедрение» (код «1») качественного признака «стадия управленческого решения» и «не ограничена» (код «1») качественного признака «возможность внедрения инноваций в различные сферы деятельности организации» (рис. 1) предполагает выделение такого блока принципов управления организацией, как «управление потенциалом организации» (шифр «11»), который в дальнейшем также будет структурирован на компоненты.

Если взять за основу практически любую организацию, ориентированную на извлечение прибыли и не только, в её производственной структуре можно выделить подразделения, выполняющие различные функции и решающие только им присущие задачи. Это также относится, например, и к транспортно-

логистическим организациям. Данный аспект исследования предполагает структуризацию принципов управления по типу используемого подразделениями организации потенциала. При этом следует учитывать, что ослабление потенциала одного подразделения оказывает влияние на результаты деятельности организации в целом. Именно поэтому необходимо управление устойчивым развитием потенциала, контролируемое генеральным директором и функциональными директорами организации.

Для того чтобы определить функциональные виды потенциала организации, целесообразно использовать следующие качественные признаки: «тип ресурсов, привлекаемых и перерабатываемых организацией»: «природные (материальные)» (код «0») и «человеческие (информационные)» (код «1»); «стадия формирования и развития потенциала организации»: «создание и наращивание» (код «0») и «использование и распространение» (код «1»). Совместное использование данных признаков и дихотомий позволяет выделить четыре типа потенциала организации: технологический (шифр «00»), инновационный (шифр «01»), логистический (шифр «10») и маркетинговый (шифр «11») (рис. 5).

Как следует из содержания рис. 5, инновационный потенциал (шифр «1101») связан с интеллектуальным аспектом (шифр «1011») организационной культуры (рис. 4), а маркетинговый потенциал (шифр «1111») предопределяет эффективность принципов управления недостаточностью чего-либо на рынке (рис. 3).

Обоснование содержания принципов управления устойчивостью организации на основе содержания рис. 2–6 [разработано автором]

Шифр	Компонент	Принцип управления устойчивостью
Блок принципов «Надёжность организации»*		
0000	Устойчивость	Мониторинг и антикризисное управление
0001	Гибкость	Диверсификация и развитие конкурентных преимуществ
0010	Жизнестойкость	Реструктуризация бизнеса и управление проблемными активами
0011	Живучесть	Глобальное партнерство и стратегический менеджмент
Блок принципов «Недостаточность чего-либо на рынке»		
0100	Нужда	Удовлетворение базовых потребностей человека
0101	Привычка	Создание благоприятной среды потребления продукции и/или услуг
0110	Потребность	Обеспечение благосостояния человека
0111	Ценность	Ориентация на ощущения, впечатления и опыт потребителя
Блок принципов «Организационная культура»		
1000	Экономический аспект	Управление затратами и временем в цепях создания ценности
1001	Социальный аспект	Социальное партнерство и управление конфликтами
1010	Экологический аспект	Сохранение окружающей среды и экологический менеджмент
1011	Интеллектуальный аспект	Обучение и стимулирование инициативы и креативности
Блок принципов «Потенциал организации»		
1100	Технологический потенциал	Агрегатное планирование производства с переменным ритмом и изменяющейся численностью рабочих
1101	Инновационный потенциал	Создание новинок, разработка новых технологий и материалов, освоение новых рынков
1110	Логистический потенциал	Устранение межфункциональных барьеров, управление потоками единичных изделий
1111	Маркетинговый потенциал	Обеспечение доступности продукции, услуг и послепродажного обслуживания

*Блоки принципов управления организацией, представлены на рис. 1.

Заметим, что первые две цифры четырёхзначного шифра «11» означают «потенциал организации» (рис. 1). Обоснованные выше варианты потенциала организации (рис. 5) закладывают основу проектирования принципов управления организацией на уровне начальников отделов четвёртого (если это необходимо) функционального директора организации, подчиняющегося генеральному директору.

Таким образом, можно сделать вывод, что генеральный директор отвечает за все принципы управления устойчивостью организации; функциональные директора обеспечивают эффективность блоков принципов управления (рис. 1); начальники отделов курируют основные принципы управления устойчивостью организации, формируемые на основе рис. 2–5, содержание которых позволяет перейти от компонентов блоков к конкретным принципам управления. Решение данной задачи отражено в табл. 1.

Информация табл. 1 основана на логике достижения характеристик компонентов блоков управления (рис. 2) посредством конкретизации содержания не только локальных, но и глобальных управленческих воздействий на организацию в соответствии с компетенциями начальников отделов, функциональных директоров и генерального директора организации. Для того чтобы сформировать целостное впечатление о применении представленных в табл. 1 принципов управления устойчивостью организации, целесообразно обратиться к содержанию рис. 6.

На данном рисунке представлено не только содержание спроектированных принципов, но и показаны взаимосвязи полномочий начальников отделов и функциональных директоров, обеспечивающих устойчивость организации на их основе. В качестве примера, отражающего данный аспект исследования, возьмём принцип с шифром «1100» – «Агре-



Стабильность стратегических целей организации Стабильные Неустойчивые		Блок принципов А (0000) «Надёжность организации»		Блок принципов В (0100) «Недостаточность чего-либо»	
		Тенденции изменения потенциала организации по результатам негативных воздействий на неё извне Восстанавливается Не восстанавливается		Потребительские свойства ресурсов Типовые Уникальные	
Приоритеты организационной культуры Закрепление и повышение доступных Создание предпосылок долгосрочного развития		Мониторинг и анти-кризисное управление (0000)	Диверсификация и развитие конкурентных преимуществ (0001)	Удовлетворение базовых потребностей человека (0100)	Создание благоприятной среды потребления продукции и/или услуг (0110)
		Реструктуризация бизнеса и управление проблемными активами (0010)	Глобальное партнёрство и стратегический менеджмент (0011)	Обеспечение благосостояния человека (0110)	Ориентация на ощущения, впечатления и опыт потребителя (0111)
Стадия формирования и развития потенциала организации Использование и распространение Создание и наращивание		Управление затратами и временем в цепях создания ценности (1000)	Социальное партнёрство и управление конфликтами (1001)	Агрегатное планирование производства с переменным ритмом и изменяющейся численностью рабочих (1100)	Создание новинок, разработка новых технологий и материалов, освоение новых рынков (1101)
		Сохранение окружающей среды и экологический менеджмент (1010)	Обучение и стимулирование инициативы и креативности (1011)	Устранение межфункциональных барьеров, управление потоками единичных изделий (1110)	Обеспечение доступности продукции, услуг и после-продажного обслуживания (1111)
		Природные (материальные)	Человеческие (информационные)	Природные (материальные)	Человеческие (информационные)
		Тип ресурсов организации		Тип ресурсов организации	
		Блок принципов D (1000) «Организационная культура»		Блок принципов C (1100) «Потенциал организации»	

Рис. 6. Классификация принципов управления организацией [разработана автором].

гатное планирование производства с переменным ритмом и изменяющейся численностью рабочих». На рис. 6 видно, что данный принцип реализуется совместно с принципом с шифром «1110» – «Устранение межфункциональных барьеров, управление потоками единичных изделий», поскольку общим ориентиром для данных принципов является качественный признак и дихотомия: «тип ресурсов организации: природные (материальные)».

Одновременно принцип с шифром «1100» должен выполняться совместно с принципом с шифром «1101» – «Создание новинок, разработка новых технологий и материалов, освоение новых рынков», поскольку и тот, и другой принцип предполагают такую ста-

дию формирования и развития потенциала организации, как «создание и наращивание» или дихотомию. То же самое можно сказать и в отношении принципов с шифрами «1101», «1110» и «1111» блока «Управление потенциалом организации», за который отвечает функциональный директор, подчиняющийся генеральному директору.

Аналогичным образом могут быть представлены взаимосвязи функциональных директоров организации. Для их установления необходимо обратиться к содержанию рис. 1. На данном рисунке видно, что функциональный директор, отвечающий за блок принципов управления с шифром «11» – «Управление потенциалом организации» взаимодействует с функциональным директором, отвечающим

Сравнение целей устойчивого развития (ООН) и принципов управления организацией [разработано автором]

Шифр	Цели устойчивого развития (ООН)	Принципы управления организацией
1	2	3
0000	Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и экологической устойчивости городов и населённых пунктов	Мониторинг и антикризисное управление организацией
0001	–	Диверсификация и развитие конкурентных преимуществ организации
0010	–	Реструктуризация бизнеса и управление проблемными активами организации
0011	Укрепление средств достижения устойчивого развития и активизация работы механизмов глобального партнёрства	Глобальное партнерство и стратегический менеджмент организации
0100	Ликвидация голода, обеспечение продовольственной безопасности, улучшение питания и содействие устойчивому развитию сельского хозяйства	Удовлетворение базовых потребностей человека организацией
0101	Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства	Создание благоприятной среды потребления продукции и/или услуг
0110	Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте	Обеспечение благосостояния человека
0111	–	Ориентация на ощущения, впечатления и опыт потребителя
1000	Содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех; Обеспечение всеобщего доступа к недорогим, надёжным, устойчивым и современным источникам энергии для всех	Управление затратами и временем в цепях создания ценности
1001	Сокращение неравенства внутри стран и между ними; Содействие построению миролюбивого и открытого общества в интересах устойчивого развития, обеспечение доступа к правосудию для всех и создание эффективных, подотчётных и основанных на широком участии учреждений на всех уровнях; Обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек)	Социальное партнерство и управление конфликтами
1010	Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями; Сохранение и рациональное использование океанов, морей и морских ресурсов в интересах устойчивого развития; Защита и восстановление экосистем суши и содействие их рациональному использованию, рациональное лесопользование, борьба с опустыниванием, прекращение и обращение вспять процесса деградации земель и прекращение процесса утраты биоразнообразия	Сохранение окружающей среды и экологический менеджмент
1011	Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех	Обучение и стимулирование инициативы и креативности персонала организации
1100	Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства; Создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям	Агрегатное планирование производства с переменным ритмом и изменяющейся численностью рабочих
1101	Создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям	Создание новинок, разработка новых технологий и материалов, освоение новых рынков
1110	–	Устранение межфункциональных барьеров, управление потоками единичных изделий
1111	Создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям	Обеспечение доступности продукции, услуг и послепродажного обслуживания



за блок с шифром «01» – «Управление недостаточностью чего-либо», ориентируясь на качественный признак и дихотомию «возможность внедрения инноваций в различные сферы деятельности организации: не ограничена». То же самое можно сказать и о его взаимодействии с функциональным директором, отвечающим за блок с шифром «10» – «Управление организационной культурой», общим для которых является качественный признак и дихотомия: «стадия управленческого решения: внедрение или разработка, согласование и выполнение».

Исходя из этого, можно констатировать, что спроектированные принципы управления устойчивостью адаптированы под типовую иерархически увязанную систему управления организацией, в которой обоснованы не только элементы, как в прототипах ранее созданных принципов управления, но и взаимосвязи между ними. Иными словами, предлагаемая методика проектирования принципов управления должна обеспечить достижение синергетического эффекта от взаимодействия должностных лиц и их подчинённых в рамках отведенных им компетенций и полномочий. Данная методика предполагает исключение субъективного подхода к обоснованию выводов и рекомендаций в случаях, когда количественные параметры объекта исследования измерить и оценить невозможно и приходится оперировать качественными характеристиками данного объекта и их дихотомиями, в том числе при структуризации объекта, если это входит в задачи исследования.

Анализ содержания табл. 2 показывает, что все семнадцать целей и задач, разработанных ООН [7], учтены при обосновании содержания предлагаемых принципов управления устойчивым развитием организации. При этом четыре принципа, хотя напрямую и не связаны с данными целями и задачами, но в целом им не противоречат, учитывая предпочтения организации в условиях конкуренции на рынке.

Подводя итоги исследования, можно отметить характерные черты предложенных автором принципов управления устойчивостью организации, такие как: избирательность в зависимости от факторов внешней и внутренней среды организации; сочетаемость при их реализации подразделениями организации; иерархичность; взаимосвязанность; универсальность; готовность к цифро-

визации, а также к структуризации и согласованию по уровням управления и между звеньями логистической цепи. В том случае, когда часть использованных актуальных качественных признаков окажется не востребованной, могут быть выявлены новые актуальные качественные признаки и их дихотомии, на основе которых можно спроектировать новый вариант принципов управления, которые будут понятны и доступны для реализации лицами, принимающими решения, и лицами, их выполняющими, что, по мнению автора, существенно смягчит проблему обеспечения устойчивости и устойчивого развития организации на всех её уровнях.

ВЫВОДЫ

Принципы управления являются важным компонентом системы управления организацией и одним из инструментов её стратегии. Динамичное изменение факторов внешней и внутренней среды организации, в частности, ограничения, связанные с противодействием пандемии COVID-19, постоянно провоцируют их корректировку, замену или проектирование. При этом возможна управленческая ситуация, когда организация вынуждена использовать принципы управления, которые, казалось бы, перестали быть актуальными. Одним из важнейших факторов, предопределяющих проектирование новых принципов управления организацией, является ориентация мирового сообщества на устойчивость и устойчивое развитие, предусматривающее удовлетворение потребностей нынешнего поколения не в ущерб потребностям будущих поколений. Многие аспекты разработки и внедрения нового видения мирового порядка до сих пор непонятны, не проработаны и поэтому являются дискуссионными. В рамках темы данной статьи весьма плодотворной могла бы быть дискуссия по следующим аспектам совершенствования систем управления организациями и их объединениями с централизованной и децентрализованной формами управления:

- расширение и дополнение подходов к проектированию принципов управления организацией в зависимости от стратегии её развития;
- уточнение методов согласования и структурирования принципов управления организациями и их объединениями по уровням управления, по его функциям, по типовым требова-

ниям конечных потребителей продукции и/или услуг; по видам стратегий; по основным разделам менеджмента и его видам и др.;

- разработка принципов управления цепями и сетями создания ценностей, поставок и требований, а также методики проектирования принципов управления их звеньями, начиная от первичного звена и заканчивая конечным потребителем продукции и/или услуг;

- разработка рекомендаций по оценке эффективности и результативности систем управления организациями, а также принципов управления с целью своевременной их корректировки, замены или оптимизации;

- создание предпосылок для решения двух, казалось бы, взаимоисключающих задач: создания ценностей для конечных потребителей и внедрения теории и методологии устойчивого маркетинга и др.

Важным вопросом, но уже более практического плана, является адаптация предложенной общей модели принципов управления к специфике деятельности отраслевых организаций, в том числе транспортного комплекса, и их объединений.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Fayol, H. General and Industrial Management. Paris, Institute of Electrical and Electronics Engineering, 1916, 142 p.

2. Taylor, F. W. The principles of Scientific Management. Harper and Brothers Publishers, New York, London, 1919, 155 p.

3. Deming, W. E. Out of the crisis. Massachusetts Institute for Technology Press: Cambridge, MA, 1982, 507 p. ISBN 9780262541152.

4. Drucker, P. The practice of management. New York, Harper&Row, 1954, 416 p.

5. WCED. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. Oxford University Press, New York, USA, 1987, 383 p. [Электронный ресурс]: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>. Доступ 30.03.2022.

6. Linton, J. D., Klassen, R., Jayaraman, V. Sustainable supply chains: an introduction. Journal of Operation Management, 2007, Vol. 25, No. 6, pp. 1075–1082. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.01.012>.

7. United Nations. Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development, 2015. [Электронный ресурс]: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>. Доступ 30.03.2022.

8. Albers, H. H. Principles of Management: A Modern Approach. 3rd ed. New York, London, Sydney, Toronto: John

Wiley, & Sons, Inc., 1969, 702 p. ISBN 0471019178, 9780471019176.

9. Murugan, M. S. Management Principles and Practices. New York, New Age International, 2007, 520 p. ISBN 8122415067, 9788122415063.

10. Witcher, B. J., Chau, V. S. Strategic Management: Principles and Practice. Andover, Cengage Learning, 2010, 352 pp. ISBN 1844809935, 9781844809936.

11. Kotler, P., Armstrong, G. Principles of marketing. 14th ed., Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, 2011. [Электронный ресурс]: <https://nit-edu.org/wp-content/uploads/2021/09/Principles-of-Marketing-Kotler-Armstrong.pdf>. Доступ 30.03.2022.

12. de Casanove, A., Morel, L. Innovation management principles from ISO 50500 series. Unated Kingdom, Aston: International Association for Management of Technology IAMOT, 2018, 16 p. [Электронный ресурс]: https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/cc/nprocompetence/14_Coach_Indeed_Content/COACH-Website/10_InnovationCrisis_IndeedRead_IAMOT2018_paper_97.pdf. Доступ 30.03.2022.

13. Wisner, J. D., Tan, K. C., Leong, G. K. Principles of Supply Chain Management: A Balanced Approach. Mason, OH: Cengage Learning, 2012, 572 p. [Электронный ресурс]: <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4491/1/Supply%20Chain%20Management.pdf>. Доступ 30.03.2022.

14. Godwin, A., Handsome, O. E., Ayomide, W. A., Enobong, A. E., Johnson, F. O. Application of the Henri Fayol Principles of Management in Startup Organizations. Journal of Business and Management, 2017, Vol. 19, Iss. 10, pp. 78–85. [Электронный ресурс]: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol19-issue10/Version-4/K1910047885.pdf>. Доступ 30.03.2022.

15. Schein, E. H. The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture. Massachusetts Institute of Technology. Sloan School of Management, 1983, 34 p. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1995.00221.x.

16. Touma, J. Theories X and Y in Combination for Effective Change during Economic Crisis. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 2021, Vol. 9, pp. 20–29. [Электронный ресурс]: https://www.scirp.org/pdf/jhrss_2021022014443100.pdf. Доступ 30.03.2022.

17. Daily, B. F., Su-chun, Huang. Achieving Sustainability through Attention to Human Resource Factors in Environmental Management. International Journal of Operations & Production Management, 2001, Vol. 21 (12), pp. 1539–1552. [Электронный ресурс]: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443570110410892/full/html>. [платный доступ].

18. Cooper, M. C., Lambert, D. M., Pagh, J. D. Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics. The International Journal of Logistics Management, 1997, Vol. 8(1), pp. 1–14. [Электронный ресурс]: <https://dr-douglaslambert.com/wp-content/uploads/2020/05/Cooper-Lambert-and-Pagh-SCM-IJLM-1997.pdf>. Доступ 30.03.2022.

19. Bailey, K. D. Typologies and taxonomies: An introduction to classification techniques. Sage Publications, Inc., London, 1994, 90 p. ISBN 0803952597, 9780803952591.

20. Ansoff, H. I. Strategies for Diversification. Harvard Business Review, 1957, Vol. 35, pp. 113–124. [Электронный ресурс]: https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/2017/2017_pdfs/sab_portal/course_material/strategies_for_diversification.pdf. Доступ 30.03.2022. ●

Информация об авторе:

Тяпухин Алексей Петрович – доктор экономических наук, профессор, директор Оренбургского филиала Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, Оренбург, Россия, artuapuhin@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 01.04.2022, одобрена после рецензирования 28.04.2022, принята к публикации 11.05.2022.

