

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
И УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ
НА ОСНОВЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЕЕ РАБОТНИКОВ**

Рассмотрены особенности применения методов стратегического планирования и управления развитием ресурсов организации с использованием синергетики как теории самоорганизации относительно познания и преобразования процессов поэтапного развития. Показано, что учет этих принципов, при обосновании стилей управления, способствует повышению доходности посредством обеспечения соответствия менеджмента характеристикам объекта управления.

Ключевые слова: развитие и управление организацией во взаимодействии с хозяйствующими субъектами внешней среды, методы стратегического планирования и управления развитием ресурсов организации, синергетика.

T.V. Karnauhova
A.F. Shupletsov

**INCREASING THE EFFICIENCY OF STRATEGIC PLANNING
AND COMPANY MANAGEMENT BASED
ON INTERACTION BETWEEN ITS WORKERS**

The article deals with peculiarities of applying methods of strategic planning and company's resources management and using synergetics as theory of self-organization in cognition and transformation of gradual development process. The authors show that taking into consideration these principles when substantiating management styles adds to increasing profitability by means of making management style accordant with characteristics of the object of management.

Keywords: organization development and management in co-ordination with external economic entities, methods of strategic planning and company's resources management, synergetics.

В экономике остаются неотлаженными внутри- и межотраслевые механизмы совместной хозяйственной деятельности, имеется существенное отставание квалификации менеджеров-управляющих фирмой как организацией. В этой связи, разработка методик и практических приемов управления развитием организации, ее ресурсной базы во взаимодействии с хозяйствующими субъектами внешней среды имеет важное значение для совершенствования теории управления социально-экономическими системами и бизнесом. При наличии такой системы управления ресурсами, фирма становится способной планировать и успешно осуществлять инвестиционные процессы.

Разработка методов стратегического планирования и управления эффективным использованием ресурсов фирмы, управление их взаимодействием призвано создать организацию, в рамках которой реализуются экономические отношения разнородных субъектов хозяйствования¹.

¹ В данном контексте организация есть организация над организациями, интеграционное образование, оптимизирующее затраты, обеспечивающее экономию средств, максимизирующее доходы всех и каждого в отдельности субъекта взаимодействия.

Проблемы эффективного функционирования субъекта экономики на основе стратегического развития его системообразующих ресурсов¹ во взаимодействии с разнородными внешними организациями на систематическом уровне остаются неразработанными². Закономерности синергетики позволяют усовершенствовать методы управления организацией в условиях неустойчивой динамики внешней среды, субъектности и рефлексивности управленческих процессов.

Метод стратегического планирования развитием организации как процесс командного взаимодействия ключевых ее работников по выработке и реализации целей и контрольных цифр стратегического плана позволяет выявить оптимальные цели деятельности, оптимизировать взаимодействие по их реализации, повысить мотивацию труда и эффективность работы фирмы на основе реализации синергетических эффектов менеджмента. Особенности каждой стадии развития бизнеса следует понимать и выстраивать менеджмент, соответствующий конкретной ситуации. В этих условиях организация будет способна обеспечить получение максимального дохода.

Применение синергетики как теории самоорганизации к познанию и преобразованию процессов поэтапного развития позволяет сформулировать подход к организации фирмы. Становится возможным разрабатывать стили управления, способствующие повышению доходности бизнеса посредством обеспечения соответствия менеджмента основным характеристикам объекта управления [1]. Процесс формирования оптимальных соотношений типов стратегии, оргструктуры и оргкультуры составляют основу методики развития организации при ее взаимодействии с разнородными субъектами хозяйствования.

Увеличение доходности организации посредством развития личности и выявления новых способностей профессионала на основе командного взаимодействия ее работников позволяет обозначить специфику менеджмента по стадиям развития. В системе это обеспечивает высокую эффективность менеджмента в данный момент развития организации и позволяет получить соответствующий ему уровень доходов, являясь одновременно средством обновления бизнес-процессов и предотвращения кризисных явлений.

Известно положение, когда в условиях модернизации производства и управления³ организационные структуры менеджмента оказываются

¹ Понятие системообразующие ресурсы организации определяет факторы (капитал, материалы, технология работы, менеджмент, персонал, система получения новых знаний и обмена информацией) используемые организацией в качестве одной из форм совместной деятельности для получения планируемого результата.

² В отечественной литературе мало работ, основанных на применении идей научного направления «синергетика» в такой области, как управление организацией, развивающейся в условиях порядка и хаоса (И. Пригожин), биологического подхода (Л. Берталяни). Исключение составляют работы М.В. Грачева, Ю.В. Кузнецова, которые затрагивают данный вопрос в связи с темой исследований. Пока еще не реализовался целостный взгляд на менеджмент в рамках указанных тенденций его развития.

³ Важно учитывать такие особенности, как: возрастание роли информации в бизнесе; повышение доходности фирм на основе формирования высокоразвитой личности профессионала; интенсивное взаимодействие разнокачественных хозяйствующих субъектов, их нелинейное, неустойчивое развитие в динамике сверхсложных отношений внешней среды, привычные управленческие рецепты, основанные на изоляции подразделений фирмы и предпринятый друг от друга, безличным менеджменте, отсутствии выделения специфики управления по стадиям жизненного цикла.

неспособными меняться в ответ на изменения среды. Управление развитием на основе синергетики отличается от традиционного менеджмента (исследующего и преобразующего организацию в рамках механико-детерминистского подхода и технико-технологической определенности) тем, что оно базируется на учете закономерностей нелинейной динамики развития сложных открытых систем в их человеческой обусловленности. В этих условиях подходы к стратегическому планированию и управлению должны быть основаны на субъектной и рефлексивной стороне экономических отношений, что позволяет применить метод воздействия на будущее посредством понимания того, как оценивают это будущее другие участники рынка (основываясь на рефлексивной обусловленности экономических отношений). Важным аспектом подобной работы становится процесс взаимодействия подразделений организации в системе целей новой стратегии¹.

Стратегическое планирование и управление создают условия, при которых ключевые работники в ходе командной работы разрабатывали бы миссию, философию бизнеса и стратегический план. Это открывает организацию для новых решений, позволяет взаимодействовать с внешней средой, раскрывая потенциал сотрудников, и она превращается в совокупность команды профессионалов, управляемой на основе раскрытия личностного потенциала каждого.

Оптимальный набор качественных показателей и контрольных цифр стратегического плана² обеспечивает его реализацию в режиме реального времени, способствует повышению уровня управляемости и, соответственно, увеличивает эффективность работы организации³.

Следует учитывать, что управление — процесс обновления фирмы, как постоянно развивающейся, относительно открытой сложной системы, заключающийся в отборе и развитии ее менеджментом продуктивных (с точки зрения ведения бизнеса) отклонений в работе и деятельности персонала⁴. С другой стороны, управление есть процесс обновления фирмы как постоянно развивающейся открытой сложной системы, включающей

¹ Опираясь на этот прием можно утверждать, что реализация стратегии начинается уже с момента ее разработки. Действие механизма реализации стратегии основано на стратегическом управлении в режиме реального времени, соединяющем перспективу с текущей работой по ее исполнению путем использования минимума контрольных цифр оценки деятельности персонала, замкнутого на систему оценки, стимулирования и мотивации труда.

² Определение контрольной цифры стратегического плана должно учитывать «сверх усилие», «полет и вдохновение предвидения ключевых работников». Технически это можно сделать следующим образом — отразить годовую разбивку контрольных цифр стратегического плана в трех вариантах: хорошие, очень хорошие, выдающиеся. Подход дает возможность замкнуть стратегическое планирование на систему стимулирования, существенно увеличивая этим эффект мотивации труда и, соответственно, экономическую эффективность.

³ Основой реализации стратегического плана развития служит управление, определяемое как совокупность элементов управления, позволяющих создать механизм реализации стратегии по схеме: стратегическое планирование и управление; развитие норм оргкультуры и оперативное изменение оргструктуры; система управления рисками; внешний и внутренний аудит; контрольная функция совета директоров; система взаимоотношений между высшим менеджментом фирмы и советом директоров.

⁴ Количество таких отклонений на горизонтальном уровне структуры фирмы охватывает все большее число подразделений. Через них новые действия и новое мышление ключевых сотрудников распространяются на всю иерархию компании. Затем меняются стратегия, оргкультура и оргструктура фирмы, происходит ее перерождение как системы.

создание условий для: саморазвития организации, оценки ситуации, выбора вариантов поведения, обновления деятельности; самоорганизации персонала в комплекс оптимальных отношений на основе горизонтальной и вертикальной интеграции действий, получения новых знаний и опыта взаимодействия с внешней средой, адаптации к ней; самоуправления.

Управление организацией, как относительно закрытой системой, необходимо в моменты фиксирования новой стадии ее развития. Подход особо значим для управления на нижних уровнях иерархии организации. Идеально работающая технико-технологическая основа функционирования организации обеспечивает возможность предпринимательской активности на верхних уровнях ее иерархии. Подобное разделение методов управления осуществляется в теоретическом сознании, в практике же они существуют одновременно. Речь идет об акценте на использование того или иного метода в зависимости от специфики соответствующей стадии жизненного цикла организации.

Адаптация организации к изменениям внешней среды осуществляется посредством развития норм оргкультуры. Это актуально для компании на этапе развития — в процессе выработки структуры, децентрализации деятельности, диверсификации рынка. В данном контексте организация должна рассматриваться как открытая система. Подход остается верным для любых других стадий развития и отличается в каждой из них лишь акцентом управления на оперативное изменение структуры, либо на развитие норм оргкультуры в зависимости от потребности — формировать внутреннюю среду, либо интенсивно взаимодействовать со сторонними организациями¹. Такой подход в условиях взаимодействий нелинейно-развивающихся разнородных субъектов внешней среды, рефлексивности управленческих процессов, информационной обусловленности рынка обеспечивает рост доходов и поддерживает мотивацию ее собственника на вложение средств в развитие личности работника как человеческого ресурса организации.

На основе обобщения деятельности фирмы кредитно-инвестиционного блока апробирован методический подход по формированию оптимальных соотношений типов стратегии, оргструктуры и оргкультуры организации. Учитывается оптимальное соотношение типов оргструктуры и ценностей стратегического плана развития организации. Показано, что бюрократическим ценностям стратегического плана развития фирмы и оргкультуры должны соответствовать такие типы организационных структур, как: линейная, функциональная, линейно-функциональная. Предпринимательским же ценностям стратегического плана развития и оргкультуры должны соответствовать: матричная, дивизиональная, ориентация на маркетинг и группы услуг, клиентов.

Ценностям, ориентирующим на стабильность организационной культуры, соответствует линейный, функциональный, линейно-функциональный типы организационных структур. И, наоборот, ценностям креативности организационной культуры присущи маркетинговый, матричный, дивизиональный и ориентированный на группы услуг и клиентов типы организационных структур. Рациональный тип стабильности

¹ Особенностью методов управления развитием в теории самоорганизации является воздействие на работника, опирающееся на присущую его деятельности активность и самоорганизацию и имеющее целью получить доход как продукт развития личности и способностей профессионала.

достигается в процессе формирования динамического равновесия, обеспечиваемого постоянным изменением и обновлением в деятельности¹.

Экономический эффект от стратегического планирования и управления на синергетической основе, при использовании методики разработки стратегии развития организации на основе командного взаимодействия работников по двум параметрам указывает на: хороший результат, как норма, очень хороший результат в сравнении с реализацией по финансовому плану и работой организации в рамках традиционного менеджмента на двухлетний период.

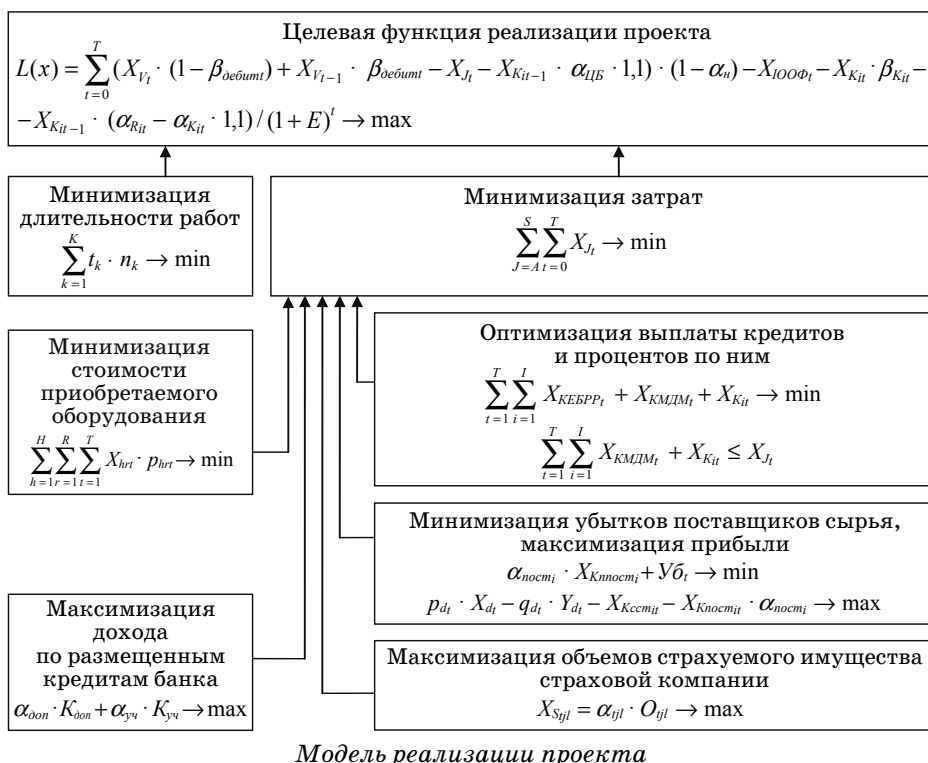
Показателем, на величину которого менеджмент, реализуемый на синергетической основе, оказывает существенное воздействие, являются привлеченные средства. Объем и качество привлеченных пассивов в решающей мере обуславливают объем работающих активов и, соответственно, уровень доходности организации². Сравнивая фактический результат работы компании (при использовании менеджмента на синергетической основе), имеем в первый год прирост балансовой прибыли в 3 млн р., во втором году прирост составил 25 млн р.

Оптимизация функционирования организации заключается в минимизации отрицательных денежных потоков по затратам, времени и в максимизации положительных денежных потоков от реализации производимой продукции. Модель предполагает минимизацию объема привлекаемых кредитных средств и процентных ставок за счет того, что сумма запланированных средств, для финансирования оборотного капитала, не должна превышать сумму оборотного капитала в период t (рис.)³.

¹ Для фирм с высшим типом стабильности (устойчивости, надежности) в качестве оптимальных оргструктур можно рекомендовать маркетинговую, матричную, дивизиональную и ориентированные на группы услуг и клиентов. Это обеспечивает возможность сосуществования типов оргструктуры одновременно с ценностями стабильности.

² Рассматривался результат двухлетней работы. Значения показателя привлеченные средства в рамках стратегического планирования работ на первый год: $Y = 308$ млн р., $Z = 345$ млн р., $X = 380$ млн р., $X + C = 395$ млн р., где Y — фактическое значение показателя на начало периода; Z — показатель, запланированный в финансовом плане; X — показатель, запланированный в стратегическом плане и оцениваемый — «результат, как норма, хороший результат»; $X + C$ — показатель стратегического плана и оцениваемый как «очень хороший». Фактическим результатом деятельности фирмы стало значение показателя $X + C + C = 430$ млн р. — «выдающийся результат». Достигнув значения показателя «привлеченные средства» 430 млн р., организация получила «балансовую прибыль» в размере 15 млн р.

³ V_t — выручка в период t ; $X_{V_{t-1}} \cdot \beta_{дедumt}$ — возмещенная дебиторская задолженность в период t ; X_{A_t} — затраты на капитальный ремонт в период t ; X_{B_t} — затраты на сырье в период t ; X_{C_t} — затраты на топливо в период t ; X_{D_t} — затраты на химикаты в период t ; X_{E_t} — затраты на электроэнергию в период t ; X_{F_t} — затраты на прочие сырье и материалы в период t ; X_{G_t} — затраты на заработную плату в период t ; $X_{КМБРР_t}$ — привлечение кредита на покупку новой технологии, переоборудование производства в период t , $X_{ЮФ_t}$ — покупка новой технологии, переоборудование производства; $(X_{V_t} \cdot (1 - \beta_{дедumt}) + X_{V_{t-n}} \cdot \beta_{дедumt} - X_{J_t}) \cdot \alpha_n$ — налоговые выплаты по операционной деятельности; $X_{КМБРР_t}$ — привлечение кредита в период t ; $X_{КМДМ_t}$ — привлечение кредитов на пополнение оборотных средств в период t ; $X_{K_{it}}$ — привлечение прочих кредитов в период t ; $X_{K_{it-1}} \cdot \alpha_{K_{it}}$ — выплата процентов по кредиту K_i исходя из процентной ставки $\alpha_{K_{it}}$ и остатка суммы кредита в период $t - 1$; $X_{КМБРР_t} \cdot \beta_{КМБРР_t}$, $X_{КМДМ_t} \cdot \beta_{КМДМ_t}$, $X_{K_{it}} \cdot \beta_{it}$ — выплата части кредита β_{it} в период t ; t_k — длительность работы k ; n_k — количество работ k ; X_{hrt} — количество объектов h , покупаемых у поставщика r в период t ; p_{hrt} — цена объектов h , покупаемых у поставщика r в период t ; α_{noem_i} — ставка процентов по кредиту для поставщиков в банке i ; $X_{Knoem_{it}}$ — сумма задолженности поставщиков перед банком i в период t ; $Уб_i$ — убытки, связанные с нехваткой оборотных средств в периоды сезонного спада производства в период t ; p_{dt} — стоимость реализации d -го вида сырья в период t ; X_{dt} — объем продаж d -го вида сырья в период t ; q_{dt} — стоимость производства d -го вида сырья в период t ; Y_{dt} — объем производства d -го вида сырья в период t .



Последовательная оптимизация переменных модели позволяет оптимизировать основные переменные функционирования организации, учесть интересы других участников.

Список использованной литературы

1. Карнаухова Т.В. Повышение эффективности стратегического управления организацией: дис. ... канд. экон. наук. — Иркутск, 2004. — 223 с.

Referenses

1. Karnaukhova T.V. Povyshenie effektivnosti strategicheskogo upravleniya organizatsiei: dis. ... kand. ekon. nauk. — Irkutsk, 2004. — 223 s.

Информация об авторах

Карнаухова Татьяна Валентиновна — кандидат экономических наук, г. Иркутск, e-mail: keppd@isea.ru.

Шуплецов Александр Федорович — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики предприятия и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, e-mail: ssa@isea.ru.

Authors

Karnaukhova Tatyana Valentinovna — PhD in Economics, Irkutsk, e-mail: keppd@isea.ru.

Shupletsov Aleksandr Fyodorovich — Doctor of Economics, Professor, Chairholder, Chair of Enterprise Economy and Entrepreneurship, Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: ssa@isea.ru.