

УДК 338.2:658.1

UDC 338.2:658.1

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ МАЛОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ**

**FORMATION OF THE SYSTEM OF
MANAGEMENT OF THE ORGANIZATIONAL
DEVELOPMENT OF A SMALL COMPANY**

Старкова Надежда Олеговна
к.э.н., доцент кафедры мировой экономики и
менеджмента
*Кубанский государственный университет,
Краснодар, Россия*

Starkova Nadezhda Olegovna
Cand.Econ.Sci., associate professor of world economy
and management department
*Kuban State University,
Krasnodar, Russia*

Рассмотрена проблема целесообразного и эффективного создания и использования информационно-интеллектуальных факторов организационного развития современных малых предприятий. Обоснована актуальность и необходимость формирования подсистемы управления организационным развитием в системе управления малого предприятия. Описаны основные элементы и функциональный состав данной подсистемы

The article is devoted to the research of the problem of efficiently and effective creating and using of information and intellectual factors of organizational development of today's small businesses. Actuality and the need of formation of subsystem of organizational development management in the management system of small enterprises are proven. The author characterized the basic elements and the functional composition of the subsystem of organizational development management of small enterprises

Ключевые слова: ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ АКТИВЫ, МАЛОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ

Keywords: ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL INTELLECTUAL ASSETS, SMALL ENTERPRISE, MANAGEMENT SYSTEM OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Проблемы разработки наиболее прогрессивных и уникальных подходов к формированию модели эффективного развития современной организации в настоящее время актуализируется как в рамках национальной, так и мировой экономики. В России дополнительным толчком для поиска инновационных методов и способов управления организационным развитием явился охвативший в настоящее время всю экономику страны широкомасштабный процесс модернизации.

В сфере малого предпринимательства (МП), активно и гибко реагирующего на все происходящие изменения в экономической жизни общества, проблема организационного развития в настоящий момент приобрела особую остроту и актуальность. Помимо национальных

преобразований, это обусловлено еще и следующими глобальными тенденциями:

- изменение и усложнение структуры экономической деятельности;
- реструктуризация и усложнение процессов, протекающих в экономической сфере;
- усиление влияния внешних факторов на функционирование экономических субъектов (потребители, конкуренция, партнеры, поставщики, федеральные и местные власти, общественные организации);
- увеличение многовариантности стратегии и тактики направлений достижения целей; развитие современных технологий преобразования информации и глобальных информационных систем;
- увеличение масштабов общедоступности материальных и финансовых ресурсов;
- повышение степени образованности и культуры человеческих ресурсов;
- увеличение запасов накопленных знаний общего и профессионального характера.

Однако в условиях развития современной России процессу модернизации отечественного малого предпринимательства в настоящее время препятствует множество нерешенных проблем. Не смотря на реализуемые в последние годы правительством РФ значительные меры по поддержке малого бизнеса, основными препятствиями эффективного развития и совершенствования организационного управления и структуры малых предприятий по прежнему является их слабое финансовое положение и низкая конкурентоспособность [11]. Помимо этого ситуация с доступом малых предприятий к кредитно-финансовым ресурсам еще более усугубилась в связи с экономическим кризисом [3], затронувшим все сферы жизни

современного общества во всем мире. В условиях ограниченности финансовых и материальных ресурсов одним из возможных вариантов развития российских малых предприятий и повышения их конкурентоспособности может явиться организация процесса целенаправленного формирования и использования уникальных информационно-интеллектуальных факторов организационного развития – интеллектуальных активов (ИА), которые в последние 30 лет приобрели широкое признание рубежных авторов [7, 12, 14, 17], а в последние годы стали постепенно обращать на себя внимание российских коллег [2, 4, 5, 6].

Роль информационно-интеллектуальных факторов организационного развития в функционировании современных малых предприятий постепенно начинает превышать значение материальных и финансовых активов. Отмечено, что именно в сфере малого бизнеса на сегодняшний день генерируется большая часть реальных идей, представляющие собой уникальные интеллектуальные ресурсы [1, 8]. Поэтому способ получения дополнительного дохода за счет уникальных преимуществ, приобретенных вследствие использования организационно-управленческих информационно-интеллектуальных факторов малых предприятий, постепенно завоевывает все большее внимание и одобрение не только среди теоретиков, но и практикующих экономистов и менеджеров. Эти обстоятельства явились основанием для актуализации исследования процесса формирования и использования организационно-управленческих ИА предприятия и создали условия для формирования соответствующей этому системы управления МП.

Организационно-управленческие интеллектуальные активы применяются в процессе управления любого предприятия. Состав этих активов образуют различные виды знаний и навыков, необходимых для осуществления централизованного руководства персоналом в процессе

реализации поставленной цели под воздействием изменяющейся внутренней и внешней среды (организационная культура предприятия, умение принимать ответственные решения, координировать направления деятельности всех подразделений организации, управленческие технологии и ноу-хау, новаторские методы менеджмента, определение и формулировка миссии фирмы, внутренний имидж предприятия, система стимулирования и справедливость заработной платы, общие эмоциональные и социально-психологические характеристики управленцев и т.п.). Организационно-управленческие ИА аккумулируются во внутренней среде предприятия посредством преобразования внутренних информационных ресурсов.

Если попытаться представить наиболее вероятное место наибольшего аккумулирования и использования этих активов в традиционной системе управления МП, то им, по обыкновению, будет являться подсистема стратегического управления, относящаяся к управляющей системе организации. Однако с точки зрения повышения эффективности управления организационно-управленческими ИА необходимо осуществить формализацию этого процесса в соответствии современными условиями и определить место управления этими активами как самостоятельной подсистемы в общей системе управления современного малого предприятия.

Любая деятельность, осуществляемая организационным субъектом, должна отвечать требованиям целесообразности и эффективности. Деятельность малой организации, как и любая другая организационная деятельность, может быть изначально представлена в виде следующей принципиальной логической последовательности: цели – ресурсы – активы – результаты.

Общая целевая ориентация любого малого предприятия в условиях рынка достаточно однозначна и конкретизируется в максимизации чистого

денежного потока, инициируемого его бизнес-деятельностью на всем протяжении жизненного цикла. Однако конкретные цели и мотивы отдельных индивидов, создающих организацию и вовлекаемых в ее деятельность, могут иметь существенные различия в приоритетах и времени. Кроме того, локальные цели и задачи организации в тот или иной период развития могут иметь бесконечное число вариантов конкретизации. Поэтому построение системы целей организации требует значительных усилий по их координации, расстановке приоритетов по направлениям, актуализации во времени и т.п. Для достижения поставленных целей необходимо привлечь соответствующие объемы тех или иных видов ресурсов, превратить их в факторы бизнес-процесса (активы), обеспечить рациональное использование активов и производство соответствующих результатов, создать условия для постоянной и полной реализации этих результатов, обеспечить рациональное управление входящими и исходящими денежными потоками, распределять чистые денежные потоки.

Любому бизнес-процессу должна предшествовать разработка его информационной модели, состоящей из двух основных элементов – системы целей и системы эффективного достижения целей. Именно придание деятельности организации целесообразного и эффективного характера путем выработки и принятия управленческих решений и определяет содержательную сущность процесса управления.

Требование целесообразности подразумевает подчинение любых внутренних процессов организационным целям, а требование эффективности предполагает стремление к наилучшему использованию всех ресурсов для достижения этих целей, в особенности это касается организационно-управленческих ресурсов.

В современных условиях для динамично развивающегося малого предприятия выделение процесса управления организационно-управленческими интеллектуальными активами и формирования подсистемы управления организационным развитием становится насущной необходимостью. Это подтверждается и опытом ведущих западных фирм, все чаще вводящих должности специалистов по управлению интеллектуальными активами [10], и вводящих в состав показателей ежегодной отчетности предприятия индикаторы оценки неосязаемых активов [15, 16, 18].

Управление организационным развитием подразумевает реализацию функций, связанных с осуществлением централизованного руководства направлениями, методами и способами реализации поставленной перед фирмой цели, под воздействием изменяющейся внутренней и внешней среды. Более подробно управление организационными изменениями раскрывается через реализацию функций, направленных на создание и развитие управленческих знаний и навыков, формирование и усовершенствование управленческих технологий, ноу-хау, создание условий для внедрения и апробации новаторских методов управления. Осуществление данных действий подразумевает проведение мероприятий по созданию, развитию и усовершенствованию интеллектуальных активов управленческого характера. Под такими мероприятиями следует понимать программы и действия, направленные на развитие таких специфических свойств характеризующих отдельных индивидуумов, как интуиция, способность к предвидению, ответственность, решительность, рациональность, демократичность, справедливость, умение принимать ответственные решения, координировать направления деятельности всех подразделений организации и другие свойства, эмоциональные и социально-психологические характеристики управленцев, необходимые для реализации управленческих функций в

рамках всего предприятия. Но формирование и развитие перечисленных управленческих активов еще не является достаточным условием для их эффективного использования. В этой связи совокупность функций, реализуемых подсистемой управления организационными изменениями, включает действия, связанные с формированием организационных активов. К их числу относятся действия, направленные на формирование и развитие организационной культуры, внутреннего имиджа предприятия, определение и формулировка миссии фирмы, создание системы стимулирования персонала, установление справедливости заработной платы и т.п. Согласованность действий по развитию информационно-интеллектуальной среды для осуществления стратегического управления и формирования соответствующей ей организационной культуры фирмы является залогом эффективности функционирования подсистемы управления организационными изменениями.

Важным элементом системы управления организационным развитием является организационная культура предприятия, представляющая собой специфическую, характерную для конкретной организации систему связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела [9]. Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются членам организации через символические средства духовного и материального окружения организации.

От уровня развития организационной культуры малого предприятия зависит напрямую эффективность использования его интеллектуальных активов. Эффективная организационная культура позволяет предприятию

наиболее гибко реагировать не только на внутренние, но и на внешние изменения. Не смотря на то, что исследователи и практики обратились к изучению организационной культуры предприятия относительно недавно, она существовала всегда в каждой организации, выполняя функции обеспечения ее выживания и адаптации во внешней среде и объединения и интегрирования ее сотрудников для достижения организационных целей.

Содержание и составляющие организационной культуры раскрываются через:

- определение миссии, то есть самой главной цели организации, четко ясной как для членов организации, так и для всех окружающих во внешней среде;

- определение основных задач, которые необходимо решать для достижения миссии;

- определение основных ценностей организации, которые должны приниматься большей частью членов организации. Ценности обычно подразделяются на две большие группы: инструментальные (то есть те, на которые опирается человек в своей работе) и внутренние (мировоззренческие или нравственные, то есть те, которые формируются в процессе всей жизни человека, начиная с рождения).

- разработку норм поведения. Нормы бывают институцированные, то есть записанные на бумаге, и неинституцированные, то есть негласно принятые членами организации. Нормы поведения должны подтверждаться на практике, а вступление нового сотрудника в организацию подразумевает добровольное принятие им этих норм.

Удачно созданная, организационная культура может представлять собой мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу

сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение. Эффективность достижения целей малого предприятия зависит и от уровня организации структуры управления. Организационная структура является важным интеллектуальным активом предприятия, представляющим собой логическое отношение уровней управления и функциональных областей, объединенных в соответствии установленной целью бизнеса.

Миссия малого предприятия представляет собой стратегический элемент подсистемы управления организационным развитием, сформированный из внутренних информационных ресурсов и призванный влиять на формирование возможностей МП максимально удовлетворить конкретный вид потребностей на его продукцию (услугу) для конкретной категории потребителей в условиях конкурентной борьбы на рынке.

В широком понимании миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования предприятия. Философия предприятия определяет ценности, верования, принципы, в соответствии с которыми предприятие намеревается осуществлять свою деятельность. Именно предназначение определяет действия, которые предприятие намеревается осуществлять, и то, какого типа предприятием оно намеревается быть. Философия предприятия обычно редко меняется. Хотя она может меняться, например, со сменой собственника. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины изменений, которые могут происходить на предприятии и в среде его функционирования.

Миссия малого предприятия это определение перечня текущих и перспективных направлений его деятельности, выделение приоритетов в стратегии, т.е. тех основополагающих принципов и норм ведения деятельности, которые будут определять образ организации в перспективе.

Образ организации – это ее имидж. В отличие от перечисленных элементов системы управления организационными изменениями предприятия, являющихся исключительно внутренними интеллектуальными активами, имидж следует разделять на внутренний и внешний. Под внутренним имиджем фирмы подразумевается образ фирмы, который существует в сознании ее сотрудников и формируется в каналах обработки внутренней информации. Образ фирмы в сознании потребителей, конкурентов, партнеров, то есть образ фирмы, созданный по ее инициативе вовне – это внешний имидж фирмы. Формирование позитивного внутреннего имиджа порой является не менее важной задачей управления, чем создание внешнего имиджа. Высокая оценка организации ее сотрудниками является одним из ключевых ресурсов для развития и достижения стабильности малого предприятия.

Помимо перечисленных ключевых элементов система управления организационным развитием МП объединяет управленческие технологии, компетенции и ноу-хау, систему адаптации, ориентации, мотивации и стимулирования персонала и др. организационно-управленческие интеллектуальные активы, формирующие эффективную внутреннюю среду предприятия, адаптивную к изменениям различного характера.

Таким образом, выделение подсистемы управления организационным развитием в системе управления малого предприятия, вовлеченного в процесс модернизации и ориентированного на развитие и достижения успеха на современном рынке, приобретает все большую необходимость. Основным направлением деятельности данной системы должно явиться обеспечение централизованного руководства направлениями и технологиями реализации поставленной перед малым предприятием цели в условиях внутриорганизационных и внешних изменений.

Литература

1. Бауман С.Н. Малые инновационные предприятия: взгляд изнутри (результаты анкетного исследования малых инновационных предприятий РФ) // С.Н. Бауман. М.: Институт народохозяйственного прогнозирования. 2006. URL: <http://www.ecfor.ru> (дата обращения 17.08.2011.)
2. Валдайцев С.В., Завлин П.Н., Миндели Л.Э. Нематериальные активы в науке: оценка и использование//Бюллетень ВАК России. – 1997. – №2. – С.24.
3. Воликов Е.М., Д.Е.Баркин. Роль малого бизнеса в развитии экономики России // Сетевой научный журнал «Я в науке». 20.06.2011. URL: <http://www.yavnauke.ru/stati/yekonomicheskie-modeli-funkcionirovaniya-predpriyatii-i-regionov-v-usloviyah-rynochnoi-yekonomiki/rol-malogo-biznesa-v-razviti-yekonomiki-rosi.html> (дата обращения 20.02.2012)
4. Гончаров В.В. В поисках совершенного управления: Руководство для высшего управленческого персонала (Опыт лучших промышленных фирм США, Японии, стран Западной Европы). – М.: МП Сувенир, 1993. – С. 329-330.
5. Климов С.М. Интеллектуальные ресурсы организации. – СПб.: ИВЭСЭП «Знание», 2000. – 168 с.
6. Козырев А. Н., Макаров В. Л. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. М: РИЦ ГШ ВС РФ, 2003. 352 с.
7. Крэг Г.Ф., Кене М. Трансфер знаний на предприятии: основные фазы и воздействующие факторы//Проблемы теории и практики управления. – 1999. -№4 – 5-10.
8. Круглый стол «Малый и средний бизнес: состояние, проблемы и перспективы модернизации» / Центр социально-консервативной политики «Северо-Запад» URL: http://www.cscp-nw.ru/news/?ELEMENT_ID=234 (дата обращения 17.07.2011.
9. Кубр М. Управленческое консультирование. – М: Интерэксперт, 1992 – Т.1.
10. Макконоши Г. Управление интеллектуальными активами – существенный вклад в бизнес. Опыт корпорации «Доу кэмикал»: Труды Международной конференции «Коммерциализация технологий: российский и мировой опыт», Санкт-Петербург, 7-10 июля 1997 г. – СПб., 1997.
11. Маньков В. Институциональные аспекты в государственном регулировании малого бизнеса/ В. Маньков// Вестник МГУ, сер. 6. – М. – 2008. – №2. – С. 20-44. С.24
12. Роос И. Интеллектуальный капитал. Вы можете управлять тем, что можете измерить//Маркетинг. – 1998. - №3. – С.75-79.
13. Шматалюк А., Коптелов А. Как обеспечить эффективное управление изменениями // CitCity. 17.10.2006. – Режим доступа: – <http://www.citcity.ru/13937/>
- 14.Edvinsson L., Sullivan P. Intellectual Capital and Knowledge Management//European Management Journal - 1996 – vol. 14.
15. Kaplan R.S., Norton D.P. The balanced scorecard measures that drive performance // Harvard Business Review – 1992. – January-February – P. 71–79.
16. Strassmann P. Accumulating Knowledge Efficiency // Knowledge Management. – 2000. – February URL: <http://www.strassmann.com/pubs/km/knowledge-efficiency.html> (дата обращения 20.05.2012).
17. Sullivan P. Value-driven Intellectual Capital. How to convert intangible corporate assets into market value. – Wiley. 2000.
18. Sveiby K.-E. The Intangible Assets Monitor. URL: <http://www.sveiby.com.au/IntangAss/CompanyMonitor.html> (дата обращения 21.05.2012).