

УДК 658

И.А. Ситников

ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В условиях реализации новой концепции экономического развития России необходимы новые подходы в экономической политике. Для реализации новых подходов необходимо учитывать внешние факторы развития отдельных отраслей и комплексов на финансовую сферу и систему государственного управления. В работе предлагаются подходы, реализующие эту концепцию, и представленные в форме рабочего алгоритма.

Ключевые слова: организация, кредитные учреждения, коммерческие банки, организационное развитие, внутренние и внешние факторы развития.

Ilya Sitnikov

FORMATION OF MECHANISMS OF MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

Annotation. In conditions of realization of the new concept of economic development of Russia requires new approaches in economic policy. For the implementation of new approaches should take into account external factors of development of individual industries and complexes in the financial sector and public administration. The article suggests approaches that implement this concept, and presented in the form of a working algorithm.

Keywords: organization, credit institution, commercial banks, organizational development, internal and external factors of development.

В последние годы в мировой экономике один кризис сменяет другой, что весьма сильно отражается на российской экономике. Вызвано это целым рядом факторов, одним из важнейших является ее ориентированность на ресурсный и затратный характер. Для снижения последствий от воздействия внешних факторов на российскую экономику необходимо создание механизмов, позволяющих их минимизировать. Для этого необходимо разработать механизмы учета внешних факторов на развитие всех инфраструктурных элементов экономических процессов. Таким образом, необходимо механизмы, которые могут быть воплощены в конкретные алгоритмы.

Одним из необходимых условий эффективной и качественной организации работ по управлению устойчивым организационным развитием организации является наличие службы, в должностные обязанности которого вменяется управление устойчивым организационным развитием. Обеспечение устойчивого организационного развития происходит, в первую очередь, через разработку стратегий и подготовку комплексной отчетности, затрагивающей все подсистемы функционирования и развития организации. Стратегия устойчивого организационного развития, как мы уже отмечали выше, может реализоваться в алгоритм принятия решения о необходимости формирования системы управления организационным развитием. Данная система обеспечивает выполнения основного условия устойчивого развития – преодоление негативных факторов внешней и внутренней среды и использование возможностей.

Исходным моментом процесса управления, направленного на обеспечение организационного развития, является решение о необходимости разработки стратегии развития организации. Также в процессе функционирования и развития организации необходимо осуществлять постоянный мониторинг факторов внешней и внутренней среды. Если рассматриваемая организация функционирует устойчиво, то необходимо закрепить и поддержать ее текущее состояние. Тем самым достигается повышение конкурентоспособности и увеличение ее рыночной стоимости. Если организация характеризуется неустойчивым функционированием и велика вероятность наступления системной

несостоятельности, то возникает необходимость в проведении организационных изменений. Устойчивость функционирования организации во многом зависит от своевременного и правильного проведения организационных изменений, а также от управления этими изменениями.

В большинстве предлагаемых ранее алгоритмах принятия решения о необходимости формирования системы управления организационным развитием организации учитываются в основном внутренние факторы.

Однако, в российских условиях для условий устойчивого функционирования любой организации необходимо учитывать именно внешние факторы, которые более чем на 60 % определяют долгосрочную стратегию ее развития. Преобладание внешних факторов, влияющих на развитие кредитного учреждения в целом и организационного в частности, требует расширения процедуры выбора структуры и функций на длительную перспективу и дополнения их с учетом развития комплекса отраслей народного хозяйства.

В стандартном случае процедура выбора варианта развития банка предполагает использование двух вариантов. В нашем случае предполагается два варианта развития кредитного учреждения. Первый вариант предполагает повышение эффективности функционирования кредитного учреждения в режиме текущего финансирования экономических процессов. Основное содержание этапов достаточно известно и не представляет особого интереса с научной и методической точки зрения. Вторым направлением организационного развития кредитного учреждения является его преобразование в инвестиционный банк. Можно подробнее рассмотреть последовательность проведения организационных изменений для решения поставленной задачи по преобразованию кредитного учреждения в инвестиционный банк.

Организационные изменения по преобразованию кредитного учреждения в инвестиционный банк базируются на формировании стратегии развития отраслей материального производства. То есть в этом случае учитываются в качестве внешнего фактора для развития кредитного учреждения темпы развития отраслей народного хозяйства.

Темпы развития отраслей материального производства всегда различаются между собой. Вызвано это целым рядом факторов. В качестве таковых можно назвать:

- накопленный физический капитал (состав основных средств и его технологической структурой);
- объем и структура трудовых ресурсов в отрасли (общественная производительность труда в отрасли);
- темп технического прогресса в отрасли (восприимчивость отрасли к нововведениям (инновациям));
- масштабы производства.

Для проведения структурного анализа необходимо, на наш взгляд, создание аналитического подразделения, которое обладает полномочиями для необходимых манипуляций с данными и разработке рекомендаций по организационному развитию кредитного учреждения.

Дальнейшее содержание процедуры формирования инвестиционного банка заключается в разработке модели развития отраслей материального производства. Сформированные модели развития позволяют осуществить выбор комплекса отраслей, имеющих перспективы роста на прогнозируемый период. Кроме отраслей, имеющих перспективы роста, рассчитанные модели позволяют сформировать отрасли, значительно снижающие объемы производства, но имеющие потенциал и финансовые резервы в настоящее время. Эти отрасли в ближайшей перспективе могут являться источником инвестиций в перспективные отрасли, что позволит этим отраслям диверсифицировать свои производственные мощности и, в конечном счете, повысить свою финансовую устойчивость на длительный период.

На следующем этапе реализации стратегии развития кредитного учреждения осуществляется выбор потенциальных инвесторов. В качестве таковых могут быть:

- население;
- хозяйствующие субъекты (резиденты);
- федеральный бюджет, бюджеты субъектов федерации, муниципальные бюджеты;
- государственные внебюджетные фонды;
- средства резервных фондов (Фонд национального благосостояния и другие);
- средства Банка России;
- иностранные инвесторы и др.

В качестве основных работ по формированию инвестиционного пула для обеспечения развития комплекса отраслей, имеющих хорошие (наилучшие) перспективы на прогнозируемый период выбирается сочетание группы инвесторов, которые могут обеспечить финансирование развития отраслей в необходимых объемах. На основе сформированных инвестиционных пулов, прогнозов развития и прогнозируемых объемов финансирования со стороны инвестиционного пула разрабатывается стратегия развития перспективных отраслей на планируемый период.

Разработанная стратегия развития отраслей является основой для разработки инвестиционной программы, которая, в свою очередь, является основой для разработки программы эмиссии ценных бумаг для расширения масштабов финансирования программы развития отрасли. Посредством реализации данного подхода достигается решение конкретных задач, стоящих перед подразделениями кредитного учреждения и перед в ним в целом. При этом организационные изменения должны затрагивать все функциональные подсистемы, характеризующиеся неустойчивым функционированием.

Как мы уже уточняли выше, в зависимости от функциональной направленности банки могут реализовать функции обеспечения текущего хозяйственного оборота производственных предприятий и организаций, или обеспечения развития народного хозяйства и его отраслей. Функции банков по обеспечению текущего финансирования хозяйственного оборота достаточно хорошо описаны и детализированы, как в технической, так и в научной литературе. Кроме того, финансовый рынок, обслуживающий текущий оборот, достаточно тесен и в условиях финансового кризиса он также и сжимается и приводит к значительному росту конкуренции, в результате чего происходит концентрация капиталов у крупнейших или «особо» уполномоченных банков, а значит и монополизация банковских услуг. Это подтверждается действующей практикой в России в последние 4–5 лет.

Для развития финансовых услуг, оказываемых для обеспечения долгосрочных задач развития народного хозяйства, необходимо учитывать, прежде всего, перспективы развития самих отраслей. Для учета перспектив развития, как отраслей, так и отдельно взятых хозяйствующих субъектов необходимо моделирование этих процессов, которые могут быть представлены в виде сценариев- стратегий развития организаций.

Существует определенный набор факторов, оказывающих решающее влияние на формирование различных вариантов портфелей стратегий организации. Среди перечня этих факторов (поставщики, конкуренты, новые характеристики продукта, отрасли, технологии, реализуемые или желаемые конкурентные преимущества, цели и методы государственного регулирования, стратегический потенциал организации наибольшее значение имеют потребители и их предпочтения.

Особенно важен тот факт, что необходима не просто констатация текущего состояния этих факторов, а прогнозирование их изменения на планируемый период. Например, при рассмотрении фактора «технология» необходимо не только провести анализ существующих отраслевых технологий, но и попытаться сделать прогноз относительно путей их развития, появления новых.

При анализе фактора «государственное регулирование», прежде всего, следует попытаться предугадать возможные действия органов государственного (муниципального) управления и их по-

следствия для организации. Такое прогнозирование может осуществляться с применением метода сильных и слабых сигналов, экстраполяционных, причинно-следственных, субъективных и иных методов прогнозирования [1].

Для разработки портфеля стратегий, как показал многочисленный опыт, наиболее эффективным методом, на наш взгляд, является сценарный.

Для реализации предлагаемых изменений в алгоритмы реформирования кредитных учреждений и преобразований в инвестиционные банки следует использовать компетентностные подходы для подготовки необходимых трудовых ресурсов и специалистов [2; 3].

Библиографический список

1. Забелин, П. В. Основы стратегического управления : учебное пособие / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – 2-е изд. – М. : Маркетинг, 1998. – 90 с.
2. Семкина, О. С. О государственной экономической политике / О. С. Семкина, Р. Ж. Сираждинов // Вестник университета. – 2012. – № 17. – С. 74–78.
3. Семкина, О. С. Реализация компетентностных методов в подготовке государственных и муниципальных служащих / О. С. Семкина, Р. Ж. Сираждинов / Вестник университета. – 2014. – № 7. – С. 232–236.