

– поэтому необходимо провести ряд мероприятий по сплочению коллектива ОАО «Новополоцкжелезобетон». А именно для успешного сплочения сотрудников необходимо применить тимбилдинг – комплекс мероприятий, направленных на создание и сплочение команды. Но прежде, начальнику стоит провести тест для определения соционического типа каждого из сотрудников, а именно тест института имени Карла Густава Юнга в Цюрихе. Параллельно проведению тимбилдинговых мероприятий, стоит учесть причины повышения уровня текучести кадров ОАО «Новополоцкжелезобетон», а также провести ряд мероприятий, направленных на предупреждение причин увольнений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Уткин, Э.А. Курс менеджмента: учебник для вузов / Э.А. Уткин. – М. : Зерцало, 2000. – 448 с.
2. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 2-е изд. – М. : Фирма Гардика, 2002. – 416 с.
3. ОАО «Новополоцкжелезобетон» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ngb.by/node/24>. – Дата доступа: 07.12.2014.
4. Пояснительная записка к отчету за 2011, 2012, 2013 гг. по ОАО «Новополоцкжелезобетон».
5. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» [Электронный ресурс] : Интернет-проект, направленный на сбор и предоставление справочной, методической и аналитической информации, относящейся к управлению компаниями, инвестициям, финансам и оценке / Тимбилдинг: постройте свой коллектив; ред. Р. Боков, А. Шумович. – Изд.: ООО «Альт-Инвест», 1998. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/practice/chose_in_action.shtml, свободный. – Дата доступа: 13.12.2014.
6. Рабочий материал по соционике [Электронный ресурс] / ред. В. Грибо // Электронная библиотека. – Режим доступа: <http://www.rulit.net/books/rabochij-material-po-socionike-read-142063-1.html>. – Дата доступа: 13.12.2014.
7. О компании «Новая история» [Электронный ресурс] // Сайт «Пульс цен». – Режим доступа: <http://newhist.pulscen.by/catalog/k-103014-timbilding>, свободный. – Дата доступа: 13.12.2014.

УДК 658.336

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ЕГО РАЗВИТИЯ

Я.А. КАЛИНОВСКАЯ

(Представлено: канд. техн. наук, доц. М.Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО)

Рассмотрено влияние организационной культуры на стратегию развития предприятия. Выявлена важность организационной культуры как экономической категории, отражающей стратегию развития предприятия. В качестве объекта исследования рассмотрен филиал «Новополоцкжелезобетон» ОАО «Кричевцементношифер». Проведен анализ стратегии его развития. Выявлены проблемы, препятствующие эффективному развитию, и предложены мероприятия по совершенствованию стратегии его развития на основе организационной культуры.

Актуальность статьи обусловлена несколькими обстоятельствами. Во-первых, современные рыночные отношения диктуют предприятиям необходимость разработки и внедрения системы ценностей, называемой организационной культурой. Во-вторых, грамотная разработка и реализация организационной культуры способствует повышению эффективности работы предприятия. В-третьих, культура позволяет предать организации собственный, неповторимый облик в глазах клиентов и партнеров. Кроме того, важность организационной культуры обусловлена тем, что она является отражением миссии, стратегии и планирования предприятия в плоскости человеческих ресурсов.

Филиал «Новополоцкжелезобетон» ОАО «Кричевцементношифер», который рассмотрен в качестве объекта исследования, на сегодняшний день является крупнейшим производителем бетонных и железобетонных изделий в Республике Беларусь. Стратегия развития предприятия «Новополоцкжелезобетон» заключается в модернизации и техническом перевооружении, повышении качества выпускаемой продукции, освоении производства новых видов продукции, расширении рынка сбыта, увеличении загрузки производственных мощностей, экономии сырья и топливно-энергетических ресурсов, обеспечении стабильной рентабельной работы предприятия, а также внедрение международных стандартов, регламентирующих производство высококачественных железобетонных конструкций [1].

Понимание роли и значения организационной культуры для успеха в достижении стратегических целей, умение формировать организационную культуру, поддерживающую стратегию развития предприятия «Новополоцкжелезобетон», являются важнейшими условиями его эффективного руководства.

Организационная культура предприятия – это система убеждений, норм поведения, установок и ценностей, которые являются теми неписаными правилами, отражающими атмосферу на предприятии и стиль его работы; правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердившие свою актуальность в настоящем.

В результате изучения и анализа существующей на «Новополоцкжелезобетон» организационной культуры была проведена ее оценка по методике Камерона и Куинна с целью выявления отклонений от ее желаемого состояния.

Камерон и Куинн разработали четыре профиля организационной культуры: клановая, адхократическая, рыночная и иерархическая культура. В соответствии с клановой культурой, организация представляет собой очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Здесь организация похожа на большую семью, которая держится благодаря преданности и традиции. Обязательность организации высока. Она делает акцент на долгосрочном выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и морально-психологическому климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботе о людях. Адхократическая культура характеризуется динамичным, предпринимательским и творческим местом работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Успех означает производство и предоставление уникальных и новых продуктов (услуг). Организация поощряет личную инициативу и свободу. При рыночной культуре организация ориентирована на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремлены и соперничают между собой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкретные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех здесь определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкуренцию. Иерархическая культура предусматривает очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах поставок, плавных, календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости [2, с.306-307].

Графическая интерпретация профиля организационной культуры «Новополоцкжелезобетон» представлена на рисунке 1.

Таким образом, в данный момент на предприятии «Новополоцкжелезобетон» преобладают рыночная и иерархическая культура. Однако сотрудники стремятся обладать повышенными клановыми оценками, когда организация похожа на большую семью. Акцент делается на долгосрочную выгоду совершенствования личности, придается значение высокой степени сплоченности коллектива и морально-психологическому климату.

По результатам анализа и оценки организационной культуры и работы предприятия «Новополоцкжелезобетон» в целом были выявлены следующие проблемы:

- 1) неудовлетворенность персонала предприятия существующей организационной культурой, т.к. сотрудники стремятся обладать повышенными клановыми оценками;
- 2) отрицательная динамика движения персонала, выраженная в высоком уровне текучести кадров (по состоянию на 01.01.2015г. коэффициент текучести кадров составляет 0,32), что говорит о нестабильности персонала;
- 3) поверхностное представление персонала предприятия о значимости организационной культуры;
- 4) низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия;
- 5) несвоевременная и недостаточная информированность персонала о результатах деятельности предприятия, актуальных проблемах, что ведет к непониманию со стороны сотрудников в необходимости внесения изменений;
- 6) недостаточная согласованность действий между всеми структурными подразделениями предприятия в рамках единой системы взаимосвязанных бизнес-процессов;
- 7) недостаточно внимания уделяется работе с молодыми специалистами, их скорейшей адаптации в коллективе;
- 8) низкая заинтересованность сотрудников в продвижении по карьерной лестнице, обучении и повышении квалификации.

Организационная культура является эффективным инструментом стратегического развития бизнеса, переплетает все виды деятельности и виды отношений на предприятии. Именно с взаимодействия персонала, стиля работы сотрудников, отношения к труду начинается решение любой проблемы технико-экономического и социального характера. Поэтому трудности на пути реализации новых подходов и новой стратегии развития в значительной степени связаны с уже сложившейся организационной культурой.

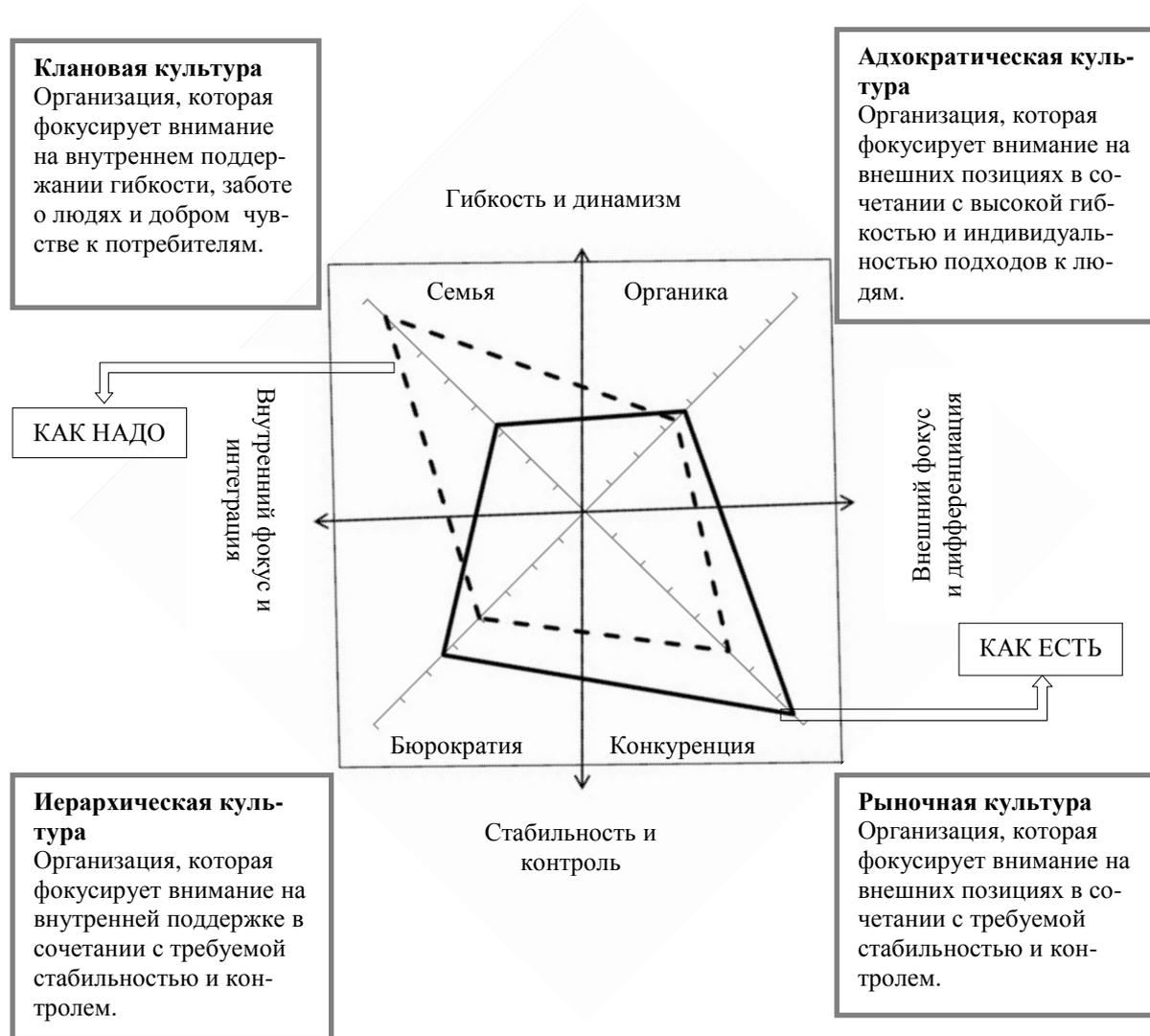


Рис. 1. Существующий профиль организационной культуры
Филиала «Новополоцкжелезобетон» ОАО «Кричевцементношифер»

Источник: собственная разработка на основе [2]

Поэтому в результате исследования были выявлены проблемы стратегического характера «Новополоцкжелезобетон», решения которых неотрывно связаны со сложившейся на предприятии организационной культурой, такие как:

- 1) высокий процент физического и морального износа активной части основных средств, включая транспортные средства, коммуникации;
- 2) высокий уровень себестоимости выпускаемой продукции;
- 3) наличие незадействованных производственных мощностей;
- 4) тяжелое финансовое положение;
- 5) высокий уровень складских запасов.

Исходя из выявленных проблем, были предложены мероприятия по совершенствованию стратегии развития предприятия «Новополоцкжелезобетон» для повышения эффективности его работы, а также для получения желаемой организационной культуры, а именно:

- 1) снижение издержек производства;
- 2) совершенствование стратегии маркетинга;
- 3) проведение ряда финансово-экономических мероприятий с помощью факторинга;
- 4) снижение текучести кадров.

Для того чтобы снизить издержки производства необходимо:

1. Повысить эффективность управления имуществом. Это продажа и сдача в аренду незадействованных зданий, площадей, неиспользуемых основных производственных средств.
 2. Оптимизировать нормы расхода сырья и материалов. Этого можно достичь:
 - при внедрении новых, более эффективных материалов;
 - при экономии щебня, цемента, песка (за счет изготовления конструкций с минусовыми допусками, использования отходов бетона, раствора);
 - при экономии арматурной стали (за счет безотходной заготовки арматурной стали на стыковочном оборудовании, использования отходов арматурных стержней после отпуска натяжения в плитах пустотного настила, заготовки арматурных изделий с минусовыми допусками).
 3. Оптимизировать нормы расхода топливных ресурсов за счет проведения следующих мероприятий:
 - ежедневный контроль состояния систем и узлов автомобилей, влияющих на расход топлива (давление воздуха в шинах, токсичность отработавших газов, герметичность системы питания и др.);
 - усиление контроля за качеством проведения ремонта и обслуживания транспортных средств;
 - повышение коэффициента использования грузоподъемности (исключение холостых пробегов транспортных средств);
 - оптимизация маршрутов движения и т.п.
 4. Снизить энергоемкость производства за счет проведения следующих мероприятий:
 - оптимизация работы мини-ТЭЦ с установкой энергоисточника для комбинированного производства электроэнергии и тепла, а также с установкой паровой противодавленческой турбины;
 - модернизация освещения производственных цехов с установкой современных энергосберегающих светильников;
 - внедрение поцехового учета тепловой энергии в виде пара;
 - замена силовых трансформаторов на энергосберегающие ТМГ-12;
 - замена электродвигатели устаревших серий на новые энергоэффективные электродвигатели.
 5. Оптимизировать затраты на оплату труда за счет сокращения излишней численности персонала, а также за счет устранения и предупреждения непроизводительных выплат.
 6. Постоянно проводить фотоаудиофиксацию рабочего дня с целью выявления непроизводительных затрат рабочего времени и их устранения.
 7. Оптимизировать технологические процессы, в частности исключить второстепенные и малоэффективные этапы.
 8. Снизить выпуск некондиционной продукции и брака за счет внедрения оборудования, позволяющего предупредить и ликвидировать брак на ранних стадиях производства.
 9. Увеличить коэффициент загрузки камер для термообработки железобетонных изделий, а также увеличить загруженность нового автоматизированного бетонного узла.
 10. Модернизировать производственные цеха, провести капитальный ремонт внутризаводских технологических сетей, поднять удельный вес выпуска инновационных товаров в общем объеме производства за счет внедрения импортозамещающих технологий.
 11. Увеличить скорость обработки данных и получения оперативной информации за счет полной автоматизации рутинных непроизводительных процедур оформления и регистрации документов, ручных расчетов и подготовки отчетной документации.
- Кроме того, как альтернативный вариант, на «Новополоцкжелезобетон» предлагается создать отдел контроллинга затрат. Главной целью работы данной службы станет анализ затрат и поиск резервов по снижению себестоимости производимой предприятием продукции.
- Совершенствование стратегии маркетинга предприятия включает:
- 1) проведение грамотного исследования и прогнозирование потребительского рынка для того, чтобы производить продукцию, нужную потребителю, а не увеличивать складские запасы;
 - 2) обеспечение узнаваемости продукции, проведение грамотной и активной рекламной и ценовой политики (применение ценовых скидок и льгот).
 - 3) постоянный поиск рынков сбыта для увеличения объемов производства и снижения запасов готовой продукции на складах;
 - 4) сосредоточение внимания на производство продукции для потребительского рынка, т.к. этот сегмент в последние годы достаточно бурно развивается.
- Проведение финансово-экономических мероприятий с помощью факторинга предусматривает:
- 1) формирование отпускной цены на продукцию в соответствии с экономическим обоснованием и допустимым уровнем рентабельности;
 - 2) поиск и привлечение инвестиций в основной капитал;
 - 3) обеспечение контроля над взаиморасчетами с контрагентами по закупкам и поставкам продукции (работ, услуг);

4) проведение систематической работы с дебиторами в части взыскания долгов с учетом индекса инфляции и уплаченных сумм НДС.

Исходя из этого, предлагается внедрение факторинга (договора под уступку денежного требования) на «Новополоцкжелезобетон», что поможет ему восполнить временный дефицит оборотных средств и одновременно ускорить оборачиваемость дебиторской задолженности, при этом избежать роста кредиторской задолженности. Изучив условия предоставления услуги факторинга в банках Республики Беларусь, был выбран ЗАО «Банк ВТБ» [3].

Схема факторинга представлена на рисунке 2.

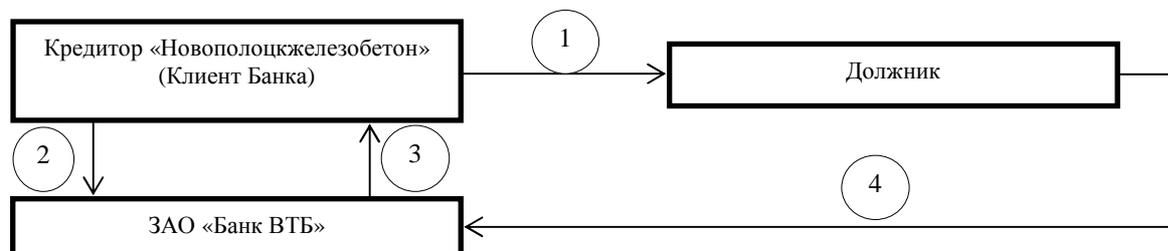


Рис. 2. Схема факторинга:

1 – «Новополоцкжелезобетон» выполняет свои обязательства (отгружает товар, оказывает услуги) на условиях отсрочки платежа; 2 – «Новополоцкжелезобетон» и ЗАО «Банк ВТБ» заключают договор факторинга (кредитор уступает право требования); 3 – ЗАО «Банк ВТБ» перечисляет на счет кредитора сумму денежного обязательства должника (без учета дисконта); 4 – должник перечисляет на счет ЗАО «Банк ВТБ» выручку от реализации товара (предоставления услуг) в течение срока, отведенного на отсрочку платежа

Источник: собственная разработка на основе [3].

Экономический эффект от проведения факторинговой операции заключается в предотвращении инфляционного обесценения средств, временно замороженных в дебиторской задолженности, а также в получении дополнительной прибыли от вовлечения в оборот полученных от фактора денежных средств.

Снижение текучести кадров в целях достижения желаемой организационной культуры на «Новополоцкжелезобетон» требует провести следующие мероприятия, направленные на предупреждение причин увольнений:

- технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования и нормирования труда, повышение степени механизации и автоматизации работ, развитие новых форм организации труда и т. д.);
- организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения, работа с молодежью и т.д.);
- воспитательные (формирование у работников соответственного отношения к труду, сознательной дисциплины, культуры поведения и т. д.);
- социально-психологические (совершенствование стиля и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и т.д.);
- культурно-бытовые (улучшение бытового обслуживания и общественного питания сотрудников, культурно-массовой и спортивной работы, увеличение обеспеченности жильем, детскими дошкольными учреждениями, базами и домами отдыха и т.д.).

Исходя из выявленных проблем, были предложены мероприятия по совершенствованию стратегии развития предприятия «Новополоцкжелезобетон» для повышения эффективности его работы, а также для получения желаемой организационной культуры, а именно:

Кроме того, совершенствование стратегии развития «Новополоцкжелезобетон» на основе улучшения организационной культуры с последующим успешным сплочением трудового коллектива будет достигаться путем внедрения принципов тимбилдинга (от английского team building – строительство команды), представляющего собой комплекс мероприятий, направленных на создание и сплочение команды [4]. Это приведет к максимальному сплочению коллектива, созданию позитивных эмоций, а также пониманию того, что твоя организация заботится о своих сотрудниках.

Таким образом, реализация в полном объеме и в намеченные сроки всех предложенных мероприятий по совершенствованию стратегии развития «Новополоцкжелезобетон» на основе улучшения организационной культуры позволит предприятию в будущем:

- нарастить годовой объем производства продукции в стоимостном выражении в действующих ценах;

- снизить себестоимость выпускаемой продукции;
- снизить общие затраты на 1 рубль произведенной и реализованной продукции;
- увеличить выручку от реализации продукции;
- повысить платежеспособность;
- ускорить оборачиваемость дебиторской задолженности;
- повысить производительность труда;
- повысить эффективность организационной культуры;
- снизить уровень текучести кадров.

Все это будет способствовать повышению конкурентоспособности «Новополоцкжелезобетон», росту производительности труда, снижению уровня текучести кадров и, следовательно, улучшению финансового положения предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бизнес-план филиала «Новополоцкжелезобетон» ОАО «Кричевцементношифер» за 2015 год.
2. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон ; пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб : Питер, 2001. – 320 с.
3. Финансирование под уступку денежного требования (факторинг) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vtb-bank.by/korporativnym-klientam/kreditovanie/finansirovanie-pod-ustupku-denezhnogo-trebovaniya-factoring>, свободный. – Дата доступа: 30.05.2015.
4. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» [Электронный ресурс] : интернет-проект, направленный на сбор и предоставление справочной, методической и аналитической информации, относящейся к управлению компаниями, инвестициям, финансам и оценке / Тимбилдинг: постройте свой коллектив. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/practice/chose_in_action.shtml, свободный. – Дата доступа: 01.06.2015.

УДК 338.984

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

А.С. БОРОЗНА

(Представлено: канд. техн. наук, доц. М.Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО)

Проработаны дефиниции понятия «стратегическое планирование» как экономической категории, с точки зрения специалистов и ученых в этой области, проанализированы различные подходы к определению этой категории. Обозначено особое значение стратегического планирования на предприятии. Определена степень важности стратегического планирования как фактор, способствующий усилению конкурентных преимуществ организаций.

Актуальность темы исследования определяется тем, что стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов.

Чтобы определить экономическую сущность понятия «стратегическое планирование» необходимо рассмотреть множество его определений различными авторами, так как на данный момент отсутствует единство мнений по этому поводу.

Результаты исследования дефиниций понятия «стратегическое планирование» как экономической категория с позиций различных специалистов и ученых в этой области представлены в таблице 1.

Таблица 1

Экономическая сущность понятия «стратегическое планирование»

Автор	Определение
1	2
1. Е.П. Голубков	Стратегическое планирование – адекватное реагирование на факторы неопределенности и риска, присущие внешней среде [1, с. 57]
2. А.Н. Асаул	Стратегическое планирование – набор действий и решений руководства, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей [2, с. 73]