

DOI: 10.34020/2073-6495-2020-4-255-270

УДК 338.2

## **ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ТАКТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ: МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД И ЕГО АПРОБАЦИЯ**

**Никифорова Л.Е., Цуриков С.В.**

Новосибирский государственный университет  
экономики и управления «НИНХ»

E-mail: l.e.nikiforova@edu.nsuem.ru, s.v.tsurikov@nsuem.ru

В данной статье представлены результаты анализа различных подходов к интеграции систем стратегического и тактического управления на основе hoshin-планирования (японская модель менеджмента), системы управления знаниями (американская модель менеджмента); контроллинга (германская модель менеджмента). Обоснована актуальность для российских организаций механизма интеграции стратегического и тактического управления на основе контроллинга. Разработана модель менеджмента организации с использованием контроллинга, обеспечивающая интеграцию стратегического и тактического менеджмента за счет снижения внутриорганизационных барьеров и гармонизации бизнес-процессов, формирования стержневой компетенции быстро реагировать на появление новых задач благодаря быстрому формированию новых связей. Определены этапы внедрения контроллинга: подготовительный, нацеленный на выявление действительной потребности компании в интеграции стратегического и тактического менеджмента, а также на определение требуемого объема работ; этап интервенции, определяющий системные организационные изменения; заключительный этап, определяющий скорость изменения результатов внедрения и завершенность интеграции контроллинга в систему управления компанией. Разработана методика оценки результативности внедрения механизма интеграции стратегического и тактического управления на основе интегрального индикатора результативности и системы комплексных индикаторов, которые, в свою очередь, определяют совокупности частных индикаторов. В качестве комплексных индикаторов представлены: степень соответствия организационного дизайна объектным функциям; степень развитости связей между структурными элементами организационного дизайна; уровень развития корпоративной культуры; уровень качества процесса разработки и принятия управленческих решений; степень развития информационного пространства. На примере комплексного индикатора степени соответствия организационного дизайна объектным функциям рассмотрены частные индикаторы. Предлагаемый методический подход к оценке результативности внедрения механизма интеграции стратегического и тактического управления рассмотрен на примере филиала АО ВБД «Сибирское молоко». Представлена динамика указанных комплексных индикаторов в начальной и двух промежуточных точках, а также определены результаты финансово-экономической деятельности филиала при внедрении контроллинга.

*Ключевые слова:* стратегический менеджмент, тактический менеджмент, контроллинг, результативность интеграции стратегического и тактического менеджмента.

## INTEGRATION OF STRATEGIC AND TACTICAL MANAGEMENT SYSTEMS: METHODOLOGICAL APPROACH AND ITS TESTING

**Nikiforova L.E., Tsurikov S.V.**

Novosibirsk State University of Economics and Management

E-mail: l.e.nikiforova@edu.nsuem.ru, s.v.tsurikov@nsuem.ru

This article shows the analysis results of various approaches to the integration of strategic and tactical management systems based on hoshin planning (Japanese management model), knowledge management system (American management model), and controlling (German management model). Based on controlling the relevance of the mechanism of strategic and tactical management integration was explained for Russian entities. A model of organization management that employs controlling was developed facilitating strategic and tactical management integration by reducing intra-organizational barriers and harmonizing business processes, shaping core skills to rapidly respond to new challenges owing to the fast development of new relationships. The stages of controlling implementation were defined: preparatory one, targeted both at identifying the actual need of the company to integrate strategic and tactical management and quantifying the required amount of work; the intervention one that specifies system organizational alterations; the final one that determines the alteration rate of implementation results and the completion of controlling integration into the company's management system. A technique to assess the implementation efficiency of the mechanism to integrate strategic and tactical management based on an integral performance indicator and a system of integrated indicators was developed, those indicators in turn, determined the sets of particular indicators. Matching of organizational design to the facility functions, the development level of the relations between the structural elements of organizational design, the development level of corporate culture, quality level of development and managerial decision-making, the development level of the information space were shown as integrated indicators. Particular indicators were viewed by the integrated indicator of organizational design matching to the facility functions. The suggested methodological approach to estimate the implementation efficiency of the mechanism to integrate strategic and tactical management was exemplified by the subsidiary operation of the AO WBD Sibirskoe Moloko, a joint stock company under the laws of the Russian Federation. The dynamics of these integrated indicators was shown at the initial and two intermediate stages, and the results of the financial and economic activities of the subsidiary were estimated while the controlling implementation.

*Keywords:* strategic management, tactical management, controlling, integration efficiency of strategic and tactical management.

### 1. ВВЕДЕНИЕ

В условиях пандемии коронавируса, динамичного изменения макрофакторов, отрасли, конкурентной среды устойчивость экономических субъектов определяется как успешностью выполнения в режиме реального времени всех обязательств организации, так и подготовкой ее к будущим изменениям и их осуществлением. Но при этом неизбежно возникает разрыв между системами стратегического и тактического управления. По данным экспертов «Деловой мир», 60–70 % менеджеров высшего и среднего звена отмечают, что стратегия в их организации не работает или слабо связана с реальным положением дел, существует «сама по себе» в виде набора проектов и программ, а основное внимание уделяется решению тактических задач – достижению плановых показателей финансово-хозяйственной деятельности [15].

## 2. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Различные национальные модели корпоративного менеджмента содержат разного рода механизмы интеграции стратегического и тактического управления, но дискуссионно их использование в отечественной практике. Американская, японская, европейская, англосаксонская (их разновидности и модификации) реализованы на своих собственных исторических сложившихся платформах, которые невозможно экстраполировать в российских компаниях.

Реинжиниринг бизнес-процессов, управление по KPI, применение различных систем менеджмента качества и другие применяемые инструменты хотя и способствуют интеграции указанных систем, но отличаются трудоемкостью, излишней бюрократией, увеличением времени принятия решения, что приводит к потере гибкости и оперативности реагирования на изменения внешней и внутренней среды.

По результатам исследования национальных моделей корпоративного менеджмента следует выделить специфические механизмы интеграции систем стратегического и тактического управления, к которым относятся:

- в японской модели менеджмента – механизм hoshin-планирования;
- в американской модели менеджмента – развитую систему управления знаниями;
- в европейской модели менеджмента – контроллинг [6].

Hoshin-планирование предполагает взаимопроникновение систем стратегического и тактического менеджмента за счет нацеленности работника на стратегические цели, его участия в различных рабочих группах (так называемых созвездиях) и самостоятельного соотнесения разного рода задач, их согласования с организационными и личными целями [14]. Компания активно развивает у каждого работника широкую профессиональную компетенцию благодаря ротации кадров, перманентному обучению и другим специфическим средствам японского менеджмента, что способствует постоянному улучшению всех работ и согласованию оперативной деятельности и стратегических целей [1, 2, 7]. Управление японскими компаниями предполагает организацию работы кружков качества и кайдзен-команд, обеспечивающих коллегиальное решение возникающих проблем, повышение эффективности работы организации за счет отождествления сотрудников с компанией, непрерывных микроулучшений на уровне отдельных рабочих мест, которые обеспечивают синергетический эффект и рост производительности труда [5, 6]. Тем не менее именно японская ментальность, на которой базируется модель менеджмента, не позволяет широко ее использовать.

В американской модели управление знаниями, т.е. процессы генерирования новых знаний, их оценка потенциальными пользователями, применение, а также ликвидация устаревших знаний, ориентирует всю организационную систему «на создание конкурентных преимуществ, их развитие и обновление, и, соответственно, на соотнесение текущей деятельности каждого работника со стратегическими целями и задачами организации» [6]. Такой подход обеспечивает интеграцию стратегического и тактическо-

го управления благодаря ускоренному развитию информационного пространства и трансформацию знаний в стратегический ресурс. При этом в штат вводится должность менеджера знаний (более того, формируется департамент управления знаниями) [13], зоной ответственности которого является диагностика различных создаваемых видов знаний с позиции их востребованности в настоящем и будущем, когда выполнение задач без тех или иных знаний станет критическим. Процесс обучения, таким образом, внедряется во все бизнес-процессы и виды деятельности. Но данная модель требует высокого уровня организационного развития не только с точки зрения диджитализации, но и способности оценивать перспективы знаний и определять пути их распространения. Соответственно, данная сфера в российской практике еще не получила должного распространения. Даже в ПАО «Сбербанк» при формировании экосистем проблема управления знаниями не является приоритетной. До настоящего времени, несмотря на ускоренные процессы информатизации вследствие пандемии коронавируса, «отсутствуют профессиональные консультанты, обладающие теоретическими знаниями и практическими навыками внедрения системы управления знаниями в организациях» [13]. Так, например, ОАО «РЖД» заявляет о внедрении системы управления знаниями, но, как показал ее анализ, она ограничена, по сути, процессами обучения [15]. Совершенно понятно, что введение в организационную структуру должности «менеджер знаний» без четкого обоснования его функционала в управлении интеграционными процессами и KPI, отторгается как рядовым персоналом, так и менеджерами.

Неотъемлемый компонент германской модели – контроллинг, целью которого является достижение системы согласованных целей посредством настройки и гармонизации всех бизнес-процессов, областей и сфер деятельности, т.е. обеспечения согласования скорости развития всех компонентов и элементов организации, обеспечивая постоянную корректировку (в том числе изменение) реализуемой стратегии [6]. Контроллинг обеспечивает реконфигурацию информационно-коммуникационных связей между бизнес-единицами (бизнес-элементами), формирование новых, своевременный отказ от излишних связей. В организационной структуре компании создается должность «контроллера» (подразделения контроллинга), обеспечивающего в динамике соответствие тактических задач установленной стратегии, которая в соответствии с концепцией Г. Минцберга представляет собой единство «продуманной и неотложных стратегий» [6]. При этом активно развивается система самоконтроллинга, при которой сотрудник не ограничивается своей определенной зоной ответственности, а контролирует свою деятельность, оценивая ее влияние на другие процессы и подразделения компании [6].

На основе контроллинга повсеместно функционируют компании, с которыми взаимодействуют отечественные производители, что обеспечивает формирование аналогичных инструментов интеграции стратегического и тактического управления. Российские ученые и практики, изучая контроллинг, разрабатывают рекомендации по его внедрению. Именно методология контроллинга востребована отечественной практикой и требуется

адекватный методический подход для его применения и мониторинг оценки результативности.

Интеграция стратегического и тактического управления предполагает использование механизма достижения «противоречивых и динамично изменяющихся целей организации в условиях турбулентности среды посредством гармонизации бизнес-процессов, организационного дизайна и корпоративной культуры в их взаимосвязи и взаимообусловленности». В качестве методологической основы выступает теория систем, положения школы обучения П. Хорвата, методология 7S. Учитывая рефлексивный характер указанного механизма, требуется его формализовать и обеспечить концентрацию организационных знаний о взаимосвязях компонентов и систем менеджмента, что позволяет принять своевременные решения о реконфигурации организации и ее дизайна, выявить и устранить организационные патологии, предотвратить их появление.

### **3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

#### **3.1. Механизм интеграции стратегического и тактического управления**

Осуществляя мониторинг существующих и потенциальных отклонений процессов/подпроцессов и принимая соответствующие корректирующие меры, вновь созданная структурная единица (возможно, департамент контроллинга) разрушает внутриорганизационные барьеры и объединяет все уровни управления и все подразделения. Персонал при этом становится инициатором изменений, так как выполняемая им рутинная работа при реализации тактических планов увязывается с процессами достижения стратегических целей, которые определены программами и проектами, а также соответствующими бюджетами [3]. Таким образом формируется такая стержневая компетенция компании, как способность быстро реагировать на изменение конкурентного ландшафта и факторов мезо- и макросреды. В общем виде механизм интеграции тактического и стратегического управления представлен на рис. 1.

При внедрении контроллинга необходимо учитывать, что требуется оценить степень готовности организации к внедрению контроллинга, так как потребуются кардинально изменить идеологию и бизнес-модель, что иллюстрирует рис. 2.

Кроме того, реализуются меры по снижению влияния существующих в организации факторов, препятствующих внедрению контроллинга (исторических, психологических, методических и др.) [4]. Реализация подготовительного этапа завершается обоснованием разного рода отклонений (допустимых и критических) во всех процессах, определением ключевых точек воздействия, управление развитием адхократической культуры.

На этапе интервенции определяется порядок внедрения контроллинга, что требует разработки новых стандартов деятельности, уточнения центров ответственности, изменения организационного дизайна, оценки пороговых значений показателей КРІ на всех уровнях и т.д.

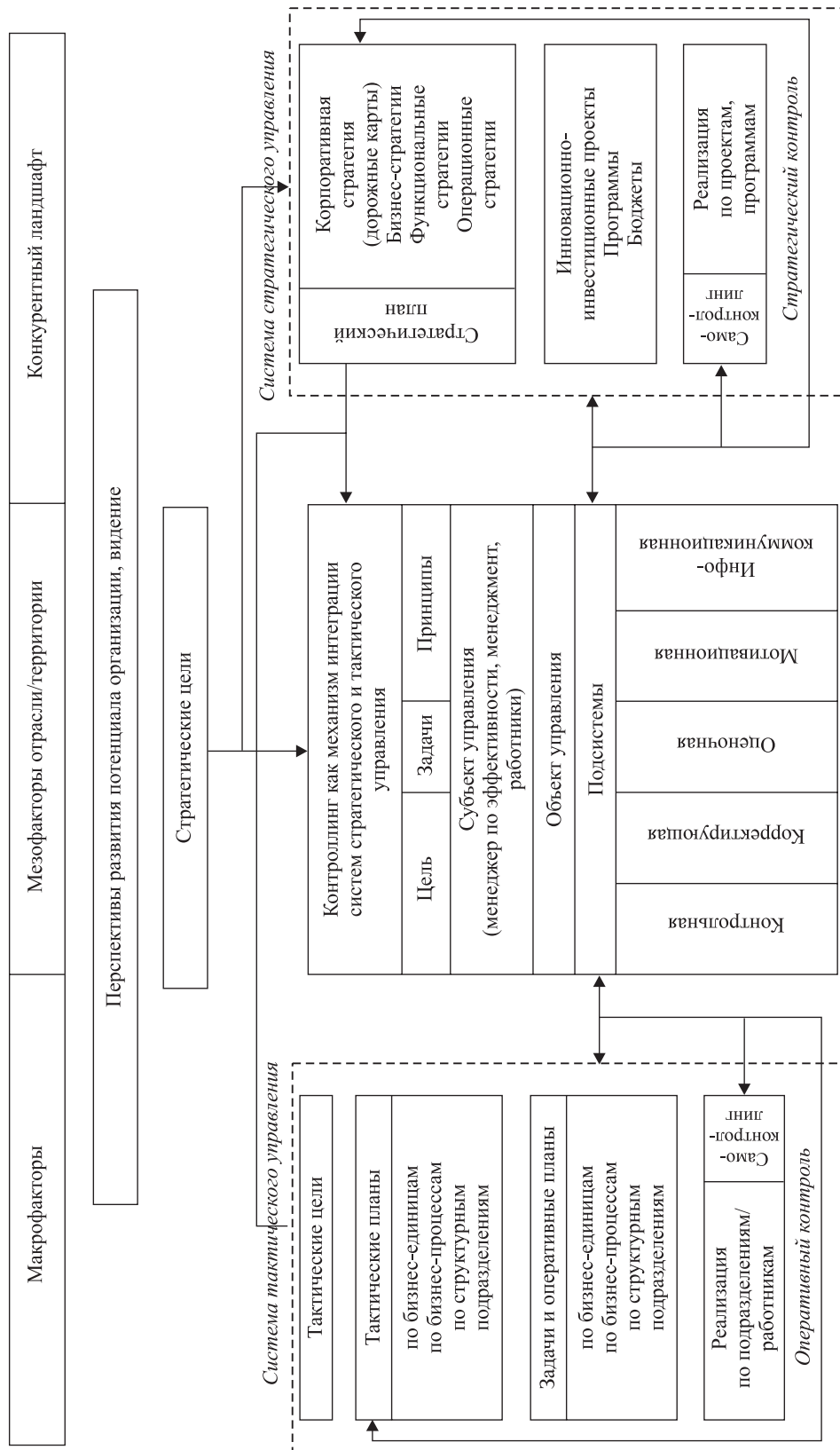


Рис. 1. Структурно-логическая схема интеграции стратегического и тактического управления



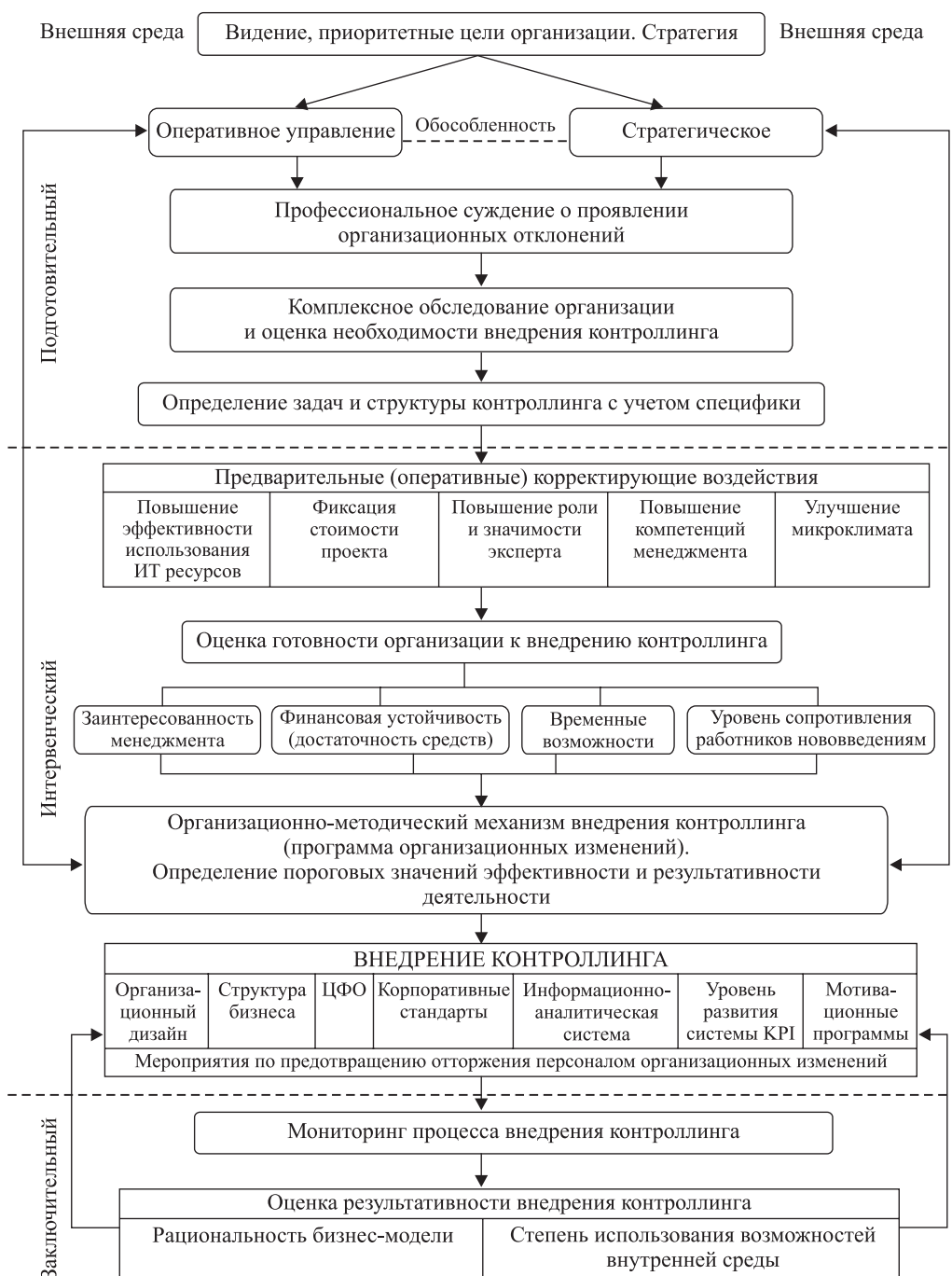


Рис. 2. Структура процесса внедрения механизма интеграции стратегического и тактического управления на основе контроллинга

На заключительном этапе необходимо осуществлять мониторинг и оценку результатов интеграции стратегического и тактического управления в компании и, соответственно, установление факта данной интеграции без дополнительной поддержки.

### 3.2. Оценка результативности внедрения механизма интеграции стратегического и тактического управления

Оценку результативности внедрения механизма интеграции стратегического и тактического управления следует осуществлять, учитывая следующие положения:

- для ликвидации разрывов между стратегическим и тактическим управлением должны устраняться (своевременно предотвращаться) организационные патологии;
- ценку следует осуществлять исходя из интересов инициатора внедрения механизма.

Оценка производится на основе положений теории Р. Холла, пространственной модели В. Созинова [10] (оценка результативности системы управления производится на основе степени достижения цели управления и рациональности организационной структуры [8, 9]), модели оценки эффективности организационного дизайна А. Харченко [11, 12], а также моделей диагностики корпоративной культуры и степени развития информационного пространства.

*Интегральный индикатор*  $P_{rc}$  результативности внедрения механизма интеграции стратегического и тактического управления на основе контроллинга рассчитывается по формуле:

$$P_{rc} = f(P_{rs}, P_{mi}, P_{rc}, P_{qd}, P_{fi}), \quad (1)$$

где  $P_{rs}$  – комплексный индикатор степени соответствия организационного дизайна объектным функциям;  $P_{mi}$  – комплексный индикатор степени развитости связей между структурными элементами организационного дизайна (характеризует способность организации решать в рамках формализованной структуры творческих (адхократических) задач;  $P_{rc}$  – комплексный индикатор уровня развития корпоративной культуры (вовлечение персонала, развитие самоконтроллинга);  $P_{qd}$  – комплексный индикатор уровня качества процесса разработки и принятия управленческих решений;  $P_{fi}$  – комплексный индикатор степени развития информационного пространства [11, 12].

Для каждого из указанного выше комплексного индикатора разработана система частных индикаторов, методика их оценки и информационная база. Например, соответствие организационного дизайна объектным функциям определяется на основе оценки:

- удельного веса формализованных должностей;
- актуализации должностных инструкций;
- удельного веса формализованных функций структурных единиц;
- актуализации функций в структурных единицах;
- выполнения формализованных функций структурными единицами;
- коэффициента формализованных бизнес-процессов;
- согласованности целей по уровням управления.

Предлагаемый методический подход к оценке результативности внедрения механизма интеграции стратегического и тактического управления подлежал апробации на примере организации, удовлетворяющей следующим критериям:



- принадлежность к среднему или крупному бизнесу;
- принадлежность к отрасли, имеющей статистическую значимость;
- существование на рынке в течение продолжительного времени (свыше 5 лет);
- наличие развитой системы управления на основе диджитализации.

### 3.3. Апробация методики на примере АО ВБД

В качестве объекта исследования, удовлетворяющего всем вышеперечисленным требованиям, выбрано акционерное общество «Вимм-Билль-Данн» (далее – АО ВБД), созданное в 1992 г.

В организации большое внимание уделяется повышению эффективности бизнес-процессов, обеспечению высокого качества продукции, удовлетворению требований большого количества целевых потребителей, тем не менее имеющаяся система управления не способствует достижению указанных целей в полном объеме.

В качестве сдерживающих, а в ряде случаев блокирующих организационное развитие факторов, снижающих адаптационные способности организации, выделены следующие.

*Структурная перестройка* обуславливает:

- уменьшение возможностей и сокращение роли административного управления на местах, рассогласованность в кросс-функциональных процессах, невозможность оперативно реагировать на изменения внешней среды, затрагивающие функции нескольких подразделений в результате продолжающихся процессов интеграции организационной структуры АО ВБД в структуру PepsiCo, реорганизации подразделений и должностей с целью унификации по стандартам PepsiCo, подразумевающих внедрение матричной структуры управления, согласно которой линейные руководители на местах функционально подчиняются функциональному руководителю в центральном офисе (г. Москва), а административно директору территориальной локации;
- существенные трудности в понимании на практике сущности не только будущих, но и текущих изменений вследствие отсутствия информации по итоговым организационной структуре и бизнес-процессам;
- разрыв действующих кросс-функциональных и неформальных связей, потерю информации из-за проводимой кампании по концентрации типовых рутинных бизнес-процессов в единых сервисных центрах (г. Воронеж, г. Краков и др.).

*Уровень сложности технологического процесса и необходимость осуществления нескольких видов сопутствующей деятельности* предрасполагают:

- потерю знаний вследствие унификации должностей и сокращения ряда линейных руководителей, вызванную отсутствием понимания технологического процесса производства молочной продукции в управляющей компании;
- дефицит квалифицированных кадров по ряду направлений (как производственных, например, главный технолог г. Новосибирска, так и обслуживающих функций, например, специалист по рекламациям в г. Хабаровске);
- высокую интенсивность всех направлений деятельности.

*Территориальная распределенность организации* приводит к усложнению процесса управления, обусловленного:

- различными часовыми поясами;
- различными инфраструктурными возможностями (расположение серверов, надежность каналов связи, скорость передачи данных и т.д.);
- различными климатическими поясами (сокращенный рабочий день в районах, приравненных к северным, северные надбавки к отпускам, погодные особенности и их влияние на жизнедеятельность организации).

Указанные факторы приводят к дискормуникациям, разрыву одной части инфокоммуникационных связей и дублированию другой, функций сужения или расширения зон ответственности на местах в зависимости от контекстных факторов, потере качества на отдельных участках работы, разработке стратегических проектов и программ без учета тактических задач и наличия тактических планов по их поддержанию, что приводит к нарастанию напряженности, проявлению организационных патологий, потере гибкости и снижению адаптационных способностей АО ВБД. Таким образом, потребность в изменении подхода к управлению и организационным изменениям носит объективный характер.

В процессе обсуждения процесса внедрения системы управления на основе контроллинга с топ-менеджментом филиала АО ВБД «Сибирское молоко» принято решение о внедрении контроллинга, а для оценки результативности внедрения использовать разработанную методiku, на основе оценки рациональности бизнес-модели в контрольных точках:

- на момент внедрения;
- по итогам целенаправленной деятельности по внедрению контроллинга за 6 мес;
- по итогам целенаправленной деятельности по внедрению контроллинга за год.

Внедрение контроллинга осуществлено на основе комплекса организационных изменений по следующим ключевым направлениям:

1) *организационный дизайн*: проведение аудита наличия и актуальности организационных и организационно-распорядительных документов; актуализация и формализация должностных инструкций, положений об отделах;

2) *корпоративные стандарты*: проведение аудита наличия и актуальности корпоративных стандартов, бизнес-процессов; их актуализация и формализация;

3) *система управленческого учета*: переопределение центров финансовой ответственности (ЦФО), инвентаризация списка ЦФО, определение оптимальной степени детализации/укрупнения ЦФО, блокирование неиспользуемых; инвентаризация финансово-экономической и аналитической отчетности на предмет ее актуальности, релевантности и востребованности пользователями, определение оптимальной периодичности составления; реконфигурация информационно-аналитической системы;

4) *мотивационные программы, система KPI*: взаимоувязка мотивационных программ смежных подразделений, определение оптимального уровня каскадирования целей.

Оценка результативности внедрения контроллинга проведена по направлениям: рациональность бизнес-модели и степень использования воз-

возможностей внутренней среды организации. Суждение о рациональности бизнес-модели сделано на основе оценки степени рациональности формализованной структуры, степени развитости связей между элементами и уровня развития корпоративной культуры, степени использования возможностей внутренней среды на основе оценки уровня качества процесса разработки и реализации управленческих решений и степени расширения функций информационного пространства.

Оценка характера проявления организационных патологий в структуре организации на начало, в промежуточной точке контроля и по завершению процесса внедрения контроллинга осуществлена на основе комплексного индикатора степени рациональности формализованной организационной структуры (см. таблицу).

**Комплексный индикатор оценки степени рациональности формализованной структуры управления для филиала АО ВБД «Сибирское молоко»**

Индикатор	Значение коэффициента			
	Эталонное	Начало	Промежуточная точка 1	Промежуточная точка 2
Коэффициент удельного веса формализованных должностей	1,00	1,00	1,00	0,90
Коэффициент актуализации должностных инструкций	1,00	1,00	0,80	0,70
Коэффициент удельного веса формализованных функций структурных подразделений	1,00	0,58	0,47	0,30
Коэффициент выполнения формализованных функций структурными подразделениями	1,00	0,58	0,47	0,30
Коэффициент актуализации функций в структурных подразделениях	1,00	1,00	0,85	0,70
Коэффициент формализованных бизнес-процессов	1,00	0,80	0,70	0,65
Коэффициент согласованности целей по уровням управления	0,50	0,50	0,33	0,33
Комплексный индикатор степени рациональности формализованной организационной структуры	0,93	0,78	0,66	0,55

Проведенная диагностика рациональности формализованной структуры управления на начало процесса внедрения свидетельствует о низком уровне формализации организационно-распорядительных документов и бизнес-процессов:

- около 30 % должностных инструкций содержали неактуальную информацию;
- только 65 % бизнес-процессов формализованы;
- 20 % выполняемых подразделениями функций не описаны в положениях об отделах;
- каскадирование целей с верхнего уровня управления на более низкий составляет 66 % от эталонного значения.

Указанные значения коэффициентов свидетельствуют о проявлении таких организационных патологий, как бессубъектность, означающая нежелание (невозможность) работников делать что-либо за пределами минимально предписанного; неуправляемость, при которой руководитель не может влиять на качество и полноту работы сотрудника в силу отсутствия актуальной должностной инструкции; автаркия, означающая фокусирование подразделения только на своих внутренних проблемах и целях, в отрыве от целей смежных подразделений и организации в целом. Фактическое организационно-правовое обеспечение не позволяет выстроить адекватную систему управления, способную оперативно решать возникающие задачи.

Сводные результаты по всем комплексным индикаторам показывают, что потенциальным источником дисфункций в филиале АО ВБД «Сибирское молоко» являются недостаточные уровень развития организационной культуры, качество разработки и принятия управленческих решений и степени развитости связей между подразделениями (рис. 3).

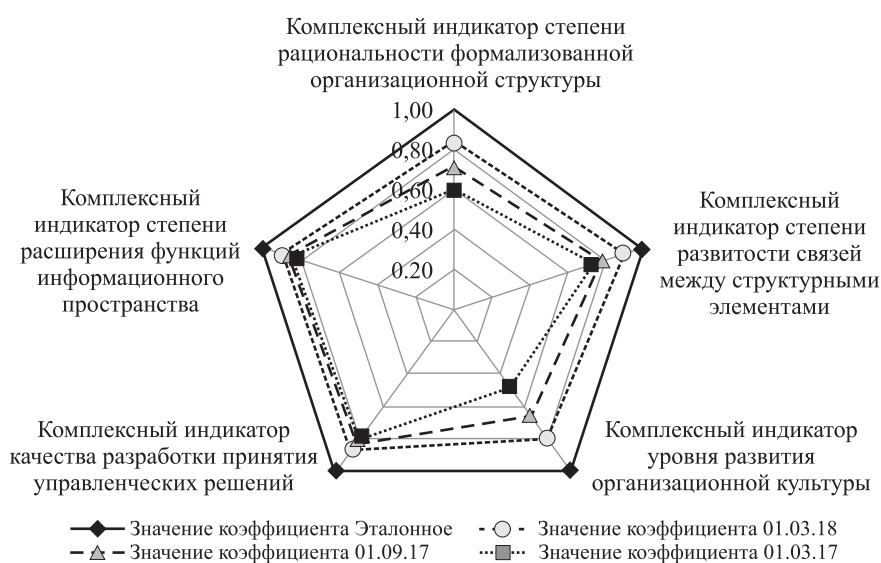


Рис. 3. Иллюстрация динамики комплексных нормализованных индикаторов результативности внедрения механизма интеграции стратегического и тактического управления в филиале АО ВБД «Сибирское молоко»

Согласно профессиональному суждению топ-менеджмента и специалиста по оптимизации бизнес-процессов, контроллинг считается внедренным по достижению фактического значения интегрального показателя 85 % от уровня эталонного значения. Значение интегрального показателя результативности внедрения контроллинга на уровне 87 % во второй контрольной точке позволяет считать контроллинг внедренным, что подтверждается проведенным анализом комплексных и частных индикаторов.

Учитывая взаимосвязь и взаимное влияние элементов организационного дизайна, корпоративной культуры на степень использования возможностей внутренней организации, необходимо продолжать начатые мероприятия, по направлениям, в которых сохраняется проявление организационных патологий.

Ключевыми направлениями работы должны стать:

– формализация положений по подразделениям и бизнес-процессов, которые позволят унифицировать понимание кросс-функциональных процессов работниками смежных подразделений, разграничить сферы ответственности, повысить исполнительскую дисциплину, контроль исполнения на каждом из участков процесса и в конечном итоге устранить такие организационные патологии, как дублирование функций, бессубъектность, неуправляемость, маятниковые решения;

– делегирование полномочий линейному менеджменту, стандартизация уровней принимаемых решений с целью повысить вовлеченность линейного менеджмента в достижение поставленных целей, повышения качества принимаемых решений, снижения перегрузки высшего руководства, что будет способствовать редуцированию таких организационных патологий, как разрыв между решениями и их реализацией, игнорирование организационного порядка, дублирование организационного порядка и т.д.;

– развитие корпоративной культуры и элементов адхократического типа культуры, повышение степени вовлеченности работников, а именно заинтересованности в результатах своего труда и достижении стратегических целей компании, лояльности, проактивности, развитие культуры самоконтроллинга;

– развитие мотивационных программ, системы KPI в части регулярного мониторинга степени достижения поставленных целей линейным и функциональным менеджментом, закрепление использования принципа каскадирования целей в корпоративном стандарте, использование системы взаимосвязанных целей при годовой постановке целей позволит гармонизировать деятельность подразделений филиала.

В ходе обсуждения с топ-менеджментом филиала АО ВБД «Сибирское молоко» организационных изменений отмечено положительное влияние контроллинга на эффективность работы филиала. Анализ показателя EBITDA выявил, что помимо влияния таких причин, как повышение отпускных цен, реализация прочего имущества и списание невозвратной дебиторской задолженности, внедрение контроллинга привело к увеличению показателя на 12 % (согласно экспертной оценке) по итогам работы в контрольном году по сравнению с предыдущим.

#### 4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе положений теории систем, достижений школы обучения, в том числе теории «управления управлением» П. Хорвата, методологии 7S, а также учитывая рефлексивный характер контроллинга, механизм интеграции стратегического и тактического управления, представлен формализованный компонент системы управления организацией, в котором концентрируются организационные знания о взаимосвязях подсистем управления и структурных единиц и об управлении этими связями и функционал которого обеспечивает реконфигурацию организации, устранение существующих и предотвращение новых организационных патологий, формируя самообучающуюся организацию.

Организационные патологии определены как показатель критической рассогласованности процессов стратегического и тактического управления, приводящие к обособлению указанных систем, замедляющие адаптивность и уменьшающие гибкость организационной системы и, как следствие, негативно влияющие на результирующие финансово-экономические показатели деятельности организации. Разработанная структурно-логическая схема функционирования системы интеграции стратегического и тактического управления обеспечивает идентификацию причинно-следственных связей, выявление разрывов связей между структурными единицами (области потери информации) и идентификацию возникающих на этой основе организационных патологий.

Обоснована структура процесса внедрения механизма интеграции стратегического и тактического управления в систему менеджмента организации, при реализации которого осуществляется анализ возможности, целесообразности и готовности организации к применению бизнес-модели, трансформация элементов бизнес-модели по основным подсистемам, мониторинг, оценка результативности и редуцирование негативного влияния элементов внутренней среды.

Разработана методика интегральной оценки результативности внедрения указанного механизма на основе расчета комплексных и частных индикаторов степени рациональности организационного дизайна, типа корпоративной культуры, а также степени использования возможностей внутренней среды.

Таким образом, именно интеграция систем стратегического и тактического управления позволяет значительно улучшить показатели работы компании, формируя обучающую организацию.

### Литература

1. *Мирошниченко Е.Б.* О проблеме смещения контроллинга с подсистемами стратегического и тактического управления в организациях // Могущество Сибири будет прирастать!?: Сб. докл. междунар. науч. форума «Образование и предпринимательство в Сибири: направления взаимодействия и развития регионов» (Новосибирск, 12–13 октября 2017 г.). Новосибирск: НГУЭУ, 2017. С. 370–373.
2. *Мирошниченко Е.Б., Никифорова Л.Е.* Внедрение контроллинга в практику управления: оценка результативности // Креативная экономика. 2018. Т. 12. № 6. С. 148–162.
3. *Мирошниченко Е.Б., Никифорова Л.Е.* Концептуальный подход к управлению организацией на основе методологии контроллинга // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 2. Ч. 1. С. 172–181.
4. *Мирошниченко Е.Б., Никифорова Л.Е.* Организационно-методический механизм внедрения контроллинга в российскую практику менеджмента // Креативная экономика. 2018. Т. 12. № 1. С. 73–91.
5. *Мирошниченко Е.Б., Никифорова Л.Е.* Практические аспекты контроллинга: отечественный и зарубежный опыт // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. 2016. № 5 (27). С. 55–60.
6. *Мирошниченко Е.Б.* Подходы к интеграции систем стратегического и тактического управления и перспективы их использования в отечественной практике менеджмента // Вестник МГОУ. Серия: Экономика. 2017. № 1. С. 54–64.
7. *Никифорова Л.Е.* Методологический подход к разработке и оценке инновационной стратегии организации // Вестник Томского государственного университета. 2010. № 341. С. 162–166.



8. *Никифорова Л.Е.* Управление инновационным развитием организации на основе принципов стратегического менеджмента // Вестник Томского государственного университета. 2010. № 338. С. 143–148.
9. *Никифорова Л.Е., Харченко А.А.* Управление организационными изменениями в компании: оценка соответствия организационного дизайна стратегическим целям и ситуационным характеристикам // Сибирская финансовая школа. 2010. № 4. С. 116–127.
10. *Созинов В.А.* Исследование систем управления: учеб. пособие. Владивосток: ВГУЭС, 2004. 293 с.
11. *Харченко А.А.* Инструментарий развития организационного дизайна компании на основе конвергенции технологий и компетенций: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Новосибирск, 2012. 246 с.
12. *Цуриков С.В., Харченко А.А.* Система интегральных индикаторов эффективности и результативности организационного дизайна компании // Вестник Томского государственного университета. 2013. № 369. С. 135–140.
13. *Nikiforova L.E., Petukhova S.V., Tsurikov S.V.* The approach to the efficiency estimation of the management system of high-tech industry organizations // Economic and Social Development. Book of Proceedings 47th International Scientific Conference on Economic and Social Development. 2019. С. 320–329.
14. *Ананьин В.* Особенности национального управления. Часть 3. [Электронный ресурс] // Управление предприятием: электрон. науч. журн. 2014. № 11. URL: [https://upr.ru/upload/iblock/d05/Osobennosti\\_nacional\\_nogo\\_upravlenia\\_Cast\\_\\_3\\_Upravlaem\\_predpriatiem\\_\\_11\\_2014.pdf](https://upr.ru/upload/iblock/d05/Osobennosti_nacional_nogo_upravlenia_Cast__3_Upravlaem_predpriatiem__11_2014.pdf) (дата обращения: 13.10.2020).
15. Блеск и нищета стратегического менеджмента. [Электронный ресурс] // Деловой мир: [сайт]. [2012]. URL: <https://delovoyumir.biz/2012/04/16/blesk-i-nischeta-strategicheskogo-menedzhmenta.html> (дата обращения: 13.10.2020).
16. Система управления знаниями. [Электронный ресурс] // Официальный сайт «АО РЖД». [сайт]. URL: [https://old-learning.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE\\_ID=326](https://old-learning.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=326) (дата обращения: 13.10.2020).

### Bibliography

1. *Miroshnichenko E.B.* O probleme smeshenija kontrollinga s podsystemami strategicheskogo i takticheskogo upravlenija v organizacijah // Mogushhestvo Sibiri budet prirastat'?: Sb. dokl. mezhdunar. nauch. foruma «Образование и предпринимательство в Sibiri: napravlenija vzaimodejstviya i razvitija regionov» (Novosibirsk, 12–13 oktjabrja 2017 g.). Novosibirsk: NGUJeU, 2017. P. 370–373.
2. *Miroshnichenko E.B., Nikiforova L.E.* Vnedrenie kontrollinga v praktiku upravlenija: ocenka rezul'tativnosti // Kreativnaja jekonomika. 2018. T. 12. № 6. P. 148–162.
3. *Miroshnichenko E.B., Nikiforova L.E.* Konceptual'nyj podhod k upravleniju organizacij na osnove metodologii kontrollinga // Konkurentosposobnost' v global'nom mire: jekonomika, nauka, tehnologij. 2017. № 2. Ch. 1. P. 172–181.
4. *Miroshnichenko E.B., Nikiforova L.E.* Organizacionno-metodicheskij mehanizm vnedrenija kontrollinga v rossijskuju praktiku menedzhmenta // Kreativnaja jekonomika. 2018. T. 12. № 1. P. 73–91.
5. *Miroshnichenko E.B., Nikiforova L.E.* Prakticheskie aspekty kontrollinga: otechestvennyj i zarubezhnyj opyt // Sovremennaja nauka: aktual'nye problemy i puti ih reshenija. 2016. № 5 (27). P. 55–60.
6. *Miroshnichenko E.B.* Podhody k integracii sistem strategicheskogo i takticheskogo upravlenija i perspektivy ih ispol'zovanija v otechestvennoj praktike menedzhmenta // Vestnik MGOU. Serija: Jekonomika. 2017. № 1. P. 54–64.
7. *Nikiforova L.E.* Metodologicheskij podhod k razrabotke i ocenke innovacionnoj strategii organizacii // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. 2010. № 341. P. 162–166.

8. *Nikiforova L.E.* Upravlenie innovacionnym razvitiem organizacii na osnove principov strategicheskogo menedzhmenta // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. 2010. № 338. P. 143–148.
9. *Nikiforova L.E., Harchenko A.A.* Upravlenie organizacionnymi izmenenijami v kompanii: ocenka sootvetstvija organizacionnogo dizajna strategicheskim celjam i situacionnym harakteristikam // Sibirskaja finansovaja shkola. 2010. № 4. P. 116–127.
10. *Sozinov V.A.* Issledovanie sistem upravlenija: ucheb. posobie. Vladivostok: VGUJeS, 2004. 293 p.
11. *Harchenko A.A.* Instrumentarij razvitija organizacionnogo dizajna kompanii na osnove konvergencii tehnologij i kompetencij: dis. ... kand. jekon. nauk: 08.00.05. Novosibirsk, 2012. 246 p.
12. *Curikov S.V., Harchenko A.A.* Sistema integral'nyh indikatorov jeffektivnosti i rezul'tativnosti organizacionnogo dizajna kompanii // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. 2013. № 369. P. 135–140.
13. *Nikiforova L.E., Petukhova S.V., Tsurikov S.V.* The approach to the efficiency estimation of the management system of high-tech industry organizations // Economic and Social Development. Book of Proceedings 47th International Scientific Conference on Economic and Social Development. 2019. P. 320–329.
14. *Anan'in V.* Osobennosti nacional'nogo upravlenija. Chast' 3. [Jelektronnyj resurs] // Upravlenie predpriatijem: jelektron. nauch. zhurn. 2014. № 11. URL: [https://upr.ru/upload/iblock/d05/Osobennosti\\_nacional\\_nogo\\_upravlenia\\_Cast\\_\\_3\\_Upravlaem\\_predpriatijem\\_\\_11\\_2014.pdf](https://upr.ru/upload/iblock/d05/Osobennosti_nacional_nogo_upravlenia_Cast__3_Upravlaem_predpriatijem__11_2014.pdf) (data obrashhenija: 13.10.2020).
15. Blesk i nishheta strategicheskogo menedzhmenta. [Jelektronnyj resurs] // Delovoj mir: [sajt]. [2012]. URL: <https://delovoymir.biz/2012/04/16/blesk-i-nischeta-strategicheskogo-menedzhmenta.html> (data obrashhenija: 13.10.2020).
16. Sistema upravlenija znanijami. [Jelektronnyj resurs] // Oficial'nyj sajt «AO RZhD». [sajt]. URL: [https://old-learning.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE\\_ID=326](https://old-learning.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=326) (data obrashhenija: 13.10.2020).