

ности.

Во-первых, предполагалось, что можно использовать новшества и оперативно выходить на рынок с изделиями высокого качества. Но жизненный цикл изделий становится всё короче, конкуренты действуют всё оперативнее, а технологии распространяются во всем мире всё быстрее с помощью лицензий, копирования и воровства. Технические новшества не дают такого преимущества, как прежде. Можно оставаться впереди несколько месяцев, в лучшем случае два-три года.

Во-вторых, предполагалось, что можно разработать процессы, позволяющие усовершенствовать деятельность предприятий и приблизить их к потреблению. Это скопировать труднее, и такое преимущество в конкурентоспособности может сохраняться дольше.

В-третьих, предполагалось, что можно использовать нововведения и усовершенствование производственных процессов в сочетании с новыми формами организации производства и интеграции предприятий.

Однако наиболее заметные конкурентные позиции проявляются у тех предприятий, которые способны к глобальной организации, в которых имеются оперативно и гибко действующие работники, постоянно повышающие свою квалификацию и посвятившие себя корпоративной культуре перемен. Это дает прочное преимущество перед лицом быстро меняющейся ситуации и непредсказуемого будущего. В данном случае под глобальной организацией можно понимать способность к кооперативным и компромиссным отношениям в региональной рыночной среде. В практике это заметно через появление новых организационных сетевых и иерархических структур, содержательная деятельность которых связана с местоположением.

Таким образом, месторасположение предприятия и его способность извлечь дополнительные конкурентные преимущества из регионального среды влияют на его конкурентоспособность и устойчивость. Последние, в свою очередь, усиливают или ослабляют конкурентные преимущества региона, сформированные в прошлый период. То есть обе характеристики являются динамически взаимосвязанными с местоположением.

УДК 658.1:316.334.2

## **МЕХАНИЗМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

***С. М. Снетков***

*Учреждение образования «Витебский  
государственный технологический университет»*

Действующая организационная структура подавляющего большинства предприятий легкой промышленности - это типовая организационная структура органов управления (ОСУ), имеющая ярко выраженный иерархический характер и представляющая собой сочетание подразделений линейного и функционального типа. Основной фактор, ее определяющий - структура производства, метод построения - метод аналогий. Такая организационная структура является наследством планово-административной экономики и сохраняется на предприятиях на протяжении нескольких десятков лет. Структура - это основа, фундамент всей системы управления предприятием, и из всех элементов системы управления предприятием организационная структура обладает крайней консервативностью и наиболее трудно поддается перестройке. Поэтому изменения, вызванные необходимостью формирования нового механизма хозяйство-

вания, в наименьшей мере коснулись организационной структуры предприятий не только легкой промышленности, но других отраслей народнохозяйственного комплекса республики.

Несмотря на это, новые экономические условия вносят определенные изменения в организационное построение субъектов хозяйствования. Эти изменения связаны прежде всего с изменением формы собственности: преобразования государственных предприятий в акционерные общества, в общества с ограниченной ответственностью повлекли появление таких новых подразделений в структуре как собрание акционеров и совет директоров. Другие изменения вызваны необходимостью решать проблемы со сбытом продукции: в результате возникают отдел маркетинга, фирменной торговли, внешнеэкономических связей. Некоторые структурные образования напротив исчезают или объединяются; это относится к структурам производственного назначения (цехам основного и вспомогательного производства). Такие структурные изменения, безусловно, следует оценить положительно. Однако, все причины, вызвавшие эти изменения, являются внешними по отношению к системе управления предприятием. Без внимания остаются предпосылки и назревшие противоречия внутри системы:

- оптимальное сочетание централизации и децентрализации;
- усложнение задач управления;
- необходимость применения новых форм и методов;
- высокий удельный вес расходов на содержание аппарата управления и невысокая его эффективность и др.

Некоторые изменения организационных структур, вызванные влиянием внешних факторов, являются формальными (это касается, в первую очередь, созданных на предприятиях легпрома отделов маркетинга).

В этой связи оптимизация организационной структуры на предприятии – принципиальное условие повышения эффективности системы управления. Разработка механизма совершенствования ОСУ предполагает определение:

- целей и принципов оптимизации,
- основных этапов;
- содержания работ и методов по совершенствованию ОСУ.

В числе главных целей, стоящих перед предприятиями легкой промышленности при перестройке организационной структуры, можно выделить следующие:

- 1) выделение основных, четко очерченных сфер ответственности в управлении конкретными объектами и связанное с этим совершенствование процессов управления, а также разгрузка работы звеньев и органов высшего уровня управления;
- 2) усиление ориентации звеньев и органов управления на рынок;
- 3) повышение ответственности сотрудников предприятия и улучшение их мотивации;
- 4) сокращение расходов на содержание аппарата управления и повышение эффективности управленческой деятельности и др.

При разработке проекта совершенствования ОСУ необходимо ориентироваться на следующие основные требования:

- направленность на достижение целей;
- перспективность;
- способность к развязтию;
- индивидуализация;
- экономичность.

Следует отметить, что организационная структура большинства предприятий отрасли не соответствует ни одному из приведенных принципов в полной мере, что подтверждает значимость разработки проекта мероприятий по ее совершенствованию.

Укрупнено организацию и содержание процесса совершенствования структур управления можно представить в виде следующих взаимосвязанных этапов:

- обоснование целесообразности совершенствования ОСУ;
- диагностика действующей организационной структуры, комплексный ее анализ;
- разработка проекта совершенствования;
- внедрение проекта совершенствования и оценка его эффективности.

На первом этапе решается вопрос о необходимости совершенствования функционирующей на предприятии ОСУ: указываются причины, по которым руководство принимает решение о проведении работы по совершенствованию ОСУ и соответствующим образом оформляется решение; определяется цель совершенствования ОСУ и основные показатели деятельности предприятия, которые должны быть достигнуты за определенный период времени в результате проведения работ исходя из возможности предприятия; оформляется задание на выполнение работ.

Диагностика действующей организационной структуры – наиболее сложный и трудоемкий этап. В процессе его проведения должны быть проанализированы вся формальная структура предприятия; состав, содержание функций управления и их распределение между органами управления; состав структурных подразделений предприятия; степень централизации функций управления; количество уровней управления; номенклатура управленческих решений и их трудоемкость; численность и соотношение различных категорий и должностных групп служащих; квалификационный состав руководителей, специалистов и других служащих, уровень и соотношение размеров их заработной платы и т.п.; уровень автоматизации функций управления; организация взаимодействия между структурными подразделениями и др. Результаты анализа должны быть представлены в таком виде, чтобы представлять собой базу для выработки конкретных мероприятий в рамках проекта совершенствования.

В рамках комплексного исследования оргструктуры важное практическое значение имеет сравнение характеристик структуры с:

- ее характеристиками в предыдущий период;
- характеристиками ОСУ конкурента (конкурентов).

С этой целью может быть использована система показателей (таблица 1).

Комплексное сочетание методов организационного анализа должно обеспечить получение выявления недостатков, "узких мест" действующей организационной структуры. Исследование показало, что для предприятий легкой промышленности характерны следующие типовые недостатки структуры:

- чрезмерная замкнутость структурных подразделений на первых руководителях и, как следствие, их перегрузка;
- наличие множества заместителей генерального директора и директоров с размытыми и пересекающимися диапазонами ответственности;
- отсутствие необходимой информационной поддержки системы управления;
- высокий удельный вес управленческого персонала в общей численности работающих на предприятии;
- неэффективное распределение подфункций между подразделениями и организация взаимодействия между ними;
- каждый блок управления ориентирован в своей деятельности на частные, локальные цели, которые находятся вне связи с общей целью организации, они действуют, но не взаимодействуют;
- высокие затраты на аппарат управления;
- наличие значительных диспропорций в распределении работников по функциям;

подразделениями формально реализуются некоторые функции, а некоторые жизненно важные для организации функции вообще не входят в состав функций управления (стратегическое развитие, управление финансами).

Таблица 1 – Основные характеристики и показатели структуры управления

| Характеристика  | Качественные показатели   | Количественные показатели  |
|---|---|--|
| 1. Состав, содержание и трудоемкость функций управления                                     | 1.1. Состав функций управления<br>1.2. Содержание каждой функции  | 1.1. Количество функций<br>1.2. Трудоемкость каждой функции  |
| 2. Состав, количество органов управления и распределение функций между ними                 | 2.1. Состав органов управления<br>2.2. Распределение функций между органами управления<br>2.3. Отношения координации и обслуживания | 2.1. Количество органов управления   |
| 3. Количество уровней управления  | 3.1. Характеристика отношений субординации  | 3.1. Количество уровней управления   |
| 4. Диапазон управления  |   | 4.1. Диапазон управления   |
| 5. Степень централизации функций  |   | 5.1. Коэффициенты централизации каждой функции   |
| 6. Численность различных категорий и должностных групп служащих, их квалификационный состав |   | 6.1. Численность служащих по категориям и должностным группам<br>6.2. Численность служащих по функциям |
| 7. Уровень автоматизации функций управления   |   | 7.1. Коэффициент автоматизации функций   |

Цель третьего этапа – разработки проекта совершенствования ОСУ – заключается в том, чтобы на основе проведенного анализа выработать направления реорганизации действующей структуры, а также механизм ее реализации. Особое значение в этом процессе придается ликвидации недостатков, "узких мест".

Организация внедрения разработанных мероприятий является завершающим этапом, в ходе которого определяются последовательность, сроки перестройки организационной структуры и исполнители. Результаты внедрения проектов новых организационных структур и проектов совершенствования структур управления действующих предприятий свидетельствует о том, что основная причина отторжения или недостаточной эффективности таких нововведений – отсутствие соответствующего организационного и управленческого обеспечения. Такое обеспечение должно включать:

- создание необходимого ресурсного обеспечения (кадрового, информационного, технического, финансового и т.п.);
- выбор организационной формы и системы планирования работ;
- обучение работников различных подразделений в связи с новой ориентацией структуры управления;

- составление проектов приказов, распоряжений, другой документации и организации контроля за выполнением плана внедрения;
- разработка положений о материальном и моральном поощрении работников, занятых внедрением организационного проекта и др.

УДК 331.1

## СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ

*Н.И. Суханов, О.Н. Лазука*

*Учреждение образования «Полоцкий государственный  
университет»*

В настоящее время меняется парадигма управления, о чем свидетельствует становление стратегического управления персоналом. В странах Восточной Европы лишь в 90-е годы получает признание подход к управлению персоналом как самостоятельной профессиональной деятельности, и в конце этого десятилетия начинается его дальнейшая трансформация в управление человеком.

В условиях множественности мнений, а зачастую – терминологических различий в трактовке понятий выделим три основных подхода – экономический, органический и гуманистический, в рамках которых развивались четыре концепции управления персоналом. Принципиальное различие между ними заключается в оценке роли человека на предприятии и в понимании природы организации.

В рамках органического подхода концепции управления персоналом (в США и Франции под этим понимается оперативное управление) и человеческими ресурсами (стратегическое управление персоналом). Ряд европейских авторов отождествляет отмеченные категории, полагая, что речь идет о совокупности целей, стратегий и инструментов, которые влияют на поведение руководителей и сотрудников. Изменилось и понимание организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. Отсюда особое внимание к экологии внутри- и межорганизационных взаимодействий.

За рубежом (в теории и практике) осмысления стратегии управления персоналом пока находится в зародышевом состоянии. Это относится и к странам Восточной Европы, где еще в 80-х гг. – вообще не было такой терминологии. Исследователи определяют стратегическое управление персоналом как управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Наиболее проблемным в теории стратегического управления персоналом представляется выделение видов стратегий управления. Определим стратегии управления персоналом как модели управления персоналом, проведем их классификацию и выделим особенности. В соответствии с экономическим и органическим подходом выделяются жесткие модели управления персоналом; с гуманистическим подходом – гибкие. В рамках отмеченных подходов модели управления персоналом по методологическому признаку делятся на нормативные (целевые), функциональные, поведенческие (бихевиористские).

Многие теоретики управления предлагают различные варианты стандартного нормативного определения стратегии управления персоналом как набора действий по оптимальному использованию человеческих ресурсов для достижения организационных