

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Жандарова О. В.

Устойчивое развитие и конкурентоспособность современных организаций в значительной степени зависят от использования новых идей и наукоемких разработок как в производстве продукции и услуг, так и в сфере управления.

Задачи реформирования белорусской экономики не могут решаться лишь за счет освоения технологических инноваций, поскольку применение высоких технологий производства в рыночной экономике требует не менее высоких стандартов управления.

На современном этапе развития экономики говорить о белорусских предприятиях как об активных пользователях организационно-управленческих инноваций можно лишь с оговорками. Инновации в управлении являются скорее вынужденными: сначала внедряются производственные, продуктовые инновации, а затем следуют организационно-управленческие инновации.

Специфика организационно-управленческих инноваций заключается в их косвенном влиянии на общие результаты бизнеса, что вызывает сложность оценки их эффективности традиционными способами. Также организационно-управленческие инновации отличаются от технологических с точки зрения процесса их коммерциализации и принципов финансирования. Управленческое ноу-хау компании в случае положительного результата коммерциализируют независимые консультанты, которые продвигают его затем на рынке и тиражируют в качестве позитивного опыта [4].

Результаты реализации организационно-управленческих инноваций в значительной мере зависят от субъективного восприятия и отношения к ним персонала организации. Такие факторы, как низкий уровень вовлеченности персонала компании в принятие важных решений, стремление людей избегать серьезных перемен, непонимание сути осуществляемых изменений, а также несовершенство механизма их внедрения, вызывают неприятие новых идей и сопротивление их практическому воплощению со стороны сотрудников организации.

Для преодоления сопротивления персонала организации нововведениям необходимо, прежде всего, воспитание и развитие инновационной корпоративной культуры, повышение инновационной восприимчивости и активности персонала, в том числе посредством введения системы мотивации и поощрения персонала. В большинстве современных компаний не разработаны формальные процессы для поощрения и воспитания новых идей в сфере менеджмента. Как правило, они отдаются на откуп случайности, и успешные менеджеры-новаторы часто замечают, что они преуспели не благодаря системе, а как раз вопреки ей.

На белорусских предприятиях управленческие инновации в деятельности руководителей не приносят высоких результатов. Неактивное применение управленческих инноваций объясняется отсутствием у предприятий опыта их реализации, «задавленностью» многолетними традициями организации их деятельности, а также слабо развитой предпринимательской культурой и системой «новых» ценностей. В деятельности организации выделяют экономические и производственные факторы, которые препятствуют развитию инновационного процесса. Проанализировав эти факторы можно говорить о том, что такие факторы как недостаток собственных денежных средств, высокая стоимость нововведений, недостаток финансовой поддержки со стороны государства, низкий инновационный потенциал организации не способствуют инновационной деятельности предприятия (таблица 1.1).

Таблица 1.1 Факторы, препятствующие инновационной деятельности организаций промышленного производства в 2008 году

	Число организаций, оценивших отдельные факторы, препятствующие инновациям, как		
	основные	значительные	незначительные
Экономические факторы:			
— недостаток собственных денежных средств	1106	626	245
— недостаток финансовой поддержки со стороны государства	327	701	589
— низкий платежеспособный спрос на новые продукт	172	554	729
— высокая стоимость нововведений	557	850	327
— высокий экономический риск	315	816	490
— длительные сроки окупаемости нововведений	273	867	502
Производственные факторы:	328	580	754
— низкий инновационный потенциал организаций	150	545	1059
— недостаток квалифицированного персонала	67	469	1180
— недостаток информации о новых технологиях	58	193	1186
— невосприимчивость организации к нововведениям			
— недостаток возможностей для кооперирования с другими организациями, предприятиями и научными организациями	67	324	1011

Источник: [2]

Отсюда следует, что необходим универсальный подход к реализации управленческих инноваций на белорусских предприятиях, способствующий расширению практики применения нововведений в менеджменте и обеспечивающий их институционализацию с высоким уровнем результативности.

Сегодня инновация стала двигателем роста, основой работы и критерием оценки ее исполнения. По результатам опросов, проведенных компанией McKinsey, более 70% руководителей высшего звена позиционируют инновации как один из трех ключевых элементов роста их компаний на следующие 3–5 лет. Другие руководители рассматривают инновации как наиболее значимый механизм ускорения темпов развития и изменений сегодняшней деловой среды. Опрос руководителей компаний, проводимый McKinsey, показал, что теоретически все преимущества «нового образа жизни» им понятны, но на практике переход к нему осуществляется далеко не всегда [6].

Согласно последнему из исследований компании IBM, наиболее распространены организационными инновациями становятся сегодня инновации в бизнес-моделях. Руководители отмечают, что им приходится оптимизировать свои бизнес-модели, поскольку трудно выделиться на рынке только благодаря продуктам и услугам (рисунок 1.1).

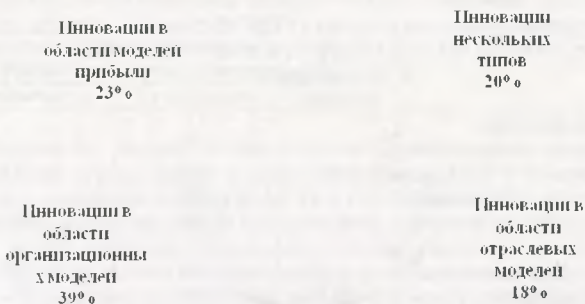


Рисунок 1.1 – Типы иноваций в бизнес-моделях

Источник: [3]

Организационные модели: специализация и реконфигурация бизнеса с целью достижения экономического эффекта посредством перераспределения функций, выполняемых собственными силами и в сотрудничестве с партнерами.

Модели прибыли: изменение источников дохода с помощью новых продуктов и перехода к новым моделям ценообразования.

Отраслевые модели: реструктуризация существующей отрасли, переход в новую отрасль, создание совершенно новой отрасли.

На результативность любого предприятия оказывает процесс функционирования и организационная структура, в рамках которой этот процесс осуществляется. Правильно выбранная структура позволяет обеспечить предприятию или компании полную занятость персонала, гибкость в использовании ресурсов и соответствие требованиям рынка. Любая организация представляет собой сложную технико-экономическую и социальную систему, отражающую ее индивидуальность и специфику. Описать эту систему можно при определении характера взаимодействия на каждом из ее уровней иерархии. С этой точки зрения существуют различные подходы к построению организационных структур иновационных организаций. Органический подход к проектированию организации характеризуется умеренным использованием формальных правил и процедур; централизацией и участием персонала в принятии решений; определяемой ответственностью в работе; гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии. Дивизиональные структуры используются в основном для достижения высокой степени гибкости производственной системы при проведении интенсивной иновационной политики. Важной составной частью матричной структуры менеджмента является использование полуавтономных групп или целевых коллективов. Эти группы создаются под цель и программу для решения конкретной проблемы и пользуются определенной свободой в организации своей деятельности.

Для предприятий легкой промышленности Беларуси характерны следующие типичные проблемы:

1) несоответствие типа и размера организационной структуры внешним и внутренним условиям функционирования предприятия;

2) высокая степень централизации, упор на жесткую административную иерархию;

3) функциональная «бедность» структуры, т.е. отсутствие в ней жизненно необходимых функций;

4) функциональная несбалансированность, проявляющаяся, прежде всего, в том,

что в структурах управления имеет место определенная несогласованность главных, основных и вспомогательных функций управления, а также не соответствие между стоимостью и значимостью функций:

5) высокая затратность структуры и отсутствие действенных механизмов оценки эффективности организационных проектов;

6) перегрузка руководителей высшего звена управления и др [1].

Сегодня организации государственной формы собственности и организации с долей собственности государства в их имуществе осуществляют разработку организационной структуры управления на основе типового перечня структурных подразделений и должностей, разрабатываемого отраслевыми органами управления. Последние по-прежнему придерживаются линейно-функционального принципа в построении структур управления, что вызывает серьезные сомнения. Линейно-функциональную структуру отличает технологический принцип вертикального подчинения, когда главные управленческие функции сосредоточены на высшем уровне управления, а нижние звенья управления не имеют достаточной самостоятельности в принятии решений, прежде всего по расходованию ресурсов и использованию прибыли. С точки зрения экономической эффективности, своевременности принятия решений и соответствия их скорости изменениям внешнего окружения, такая структура не является оптимальной. В этом случае поможет организационное проектирование. Организационное проектирование позволит повысить эффективность работы и достичь высокой степени управляемости организации за счет эффективного распределения функций между подразделениями и отдельными сотрудниками, формирования состава и количества структурных подразделений, соответствующих направлениям и желаемым результатам деятельности, расчета численности персонала и разработки оптимального штатного расписания, подготовки пакета регламентирующих документов.

В настоящее время на смену громоздким иерархическим структурам, организованным по принципу «натурального хозяйства», приходят ассоциативные формы деятельности, коммерческие и некоммерческие структуры корпоративного типа. Они создают для консолидации усилий и решения задач, которые в одиночку организациям решить не под силу. Такие организационные формы в экономике Беларуси уже существуют. Государственные концерны, например, совмещают на практике функции государственного управления с функциями корпоративного управления, и это обеспечивает определенные преимущества промышленным организациям, входящим в его состав. Тем не менее, концерн, как корпоративное образование, не отвечает в полной мере потребностям входящих в него субъектов хозяйствования [1].

Анализ проблем, характеризующих организационные структуры предприятий, обусловил необходимость выделить следующие направления развития структуры управления:

1) Департаментализация. При формировании организационных структур управления важное значение имеет департаментализация - особая форма специализации и разделения управленческого труда, определяющая создание специализированных подразделений - департаментов. Решающим при департаментализации управленческих подразделений является нахождение на острие теоретической мысли и лучшего практического опыта разделения и специализации управленческого труда, определение соответствующей основы для группировки функций.

2) Оптимизация сложности организационной структуры. Понятно и во многом справедливо желание упростить организационную структуру управления. Вместе с тем ясно, что возрастающая сложность задач требует адекватных организационных структур. К тому же в управлении сложными социально-экономическими системами

нельзя задать единый трафарет: слишком различаются условия, потенциал и задачи функционирования и развития каждой такой системы.

3) Создание сетевых организационных структур. Зачатки реализации сетевого принципа построения структур можно проследить в структурах холдингового типа, в ассоциациях делового сотрудничества и т.п. Сетевые структуры особенно перспективны в открытых социально-экономических системах, ориентированных на сотрудничество. Здесь отношения прямого сотрудничества непосредственных исполнителей впервые вытесняют иерархически бюрократические отношения [5].

Список литературы

1. Ванкевич, Е.В. Современные проблемы организации производства, труда и управления на предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь / Е.В. Ванкевич, В.А. Скворцов. – Витебск: УО «ВГТУ», 2010.
2. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2009 / Национальный статистический комитет Республики Беларусь; ред. В.И. Зиновский [и др.]; отв. за вып. Е.М. Палковская. — Минск, 2009. — 599 с.
3. Корнильев, К. Г. Предприятие будущего: результаты глобального исследования компании IBM / К. Г. Корнильев // Российский журнал менеджмента. – 2009. – №1. – С. 149 – 178.
4. Литовченко, С.Е. Организационно-управленческие инновации: развитие экономики основанной на знаниях /С.Е. Литовченко // Национальный доклад. – М.: Ассоциация Менеджеров, 2008.
5. Организационные структуры управления. – Режим доступа: http://revolution.allbest.ru/management/00065643_0.html. - Дата доступа: 20.09.2010.
6. Управление инновационными процессами в организации. — Открытая школа бизнеса. — Режим доступа: <http://kursc.obs.ru/node/130>. — Дата доступа: 22.09.2010.

УДК 330.104.5:633.2.03

ЭКОЛОГО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ПРИМЕНЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ СИСТЕМ ОБРАБОТКИ ПОЧВЫ В УСЛОВИЯХ РАДИОАКТИВНОГО ЗАГРЯЗНЕНИЯ

Лазаревич С.С. к. с.-х. н., Мерзлова О.А., Ермоленко А.В.
Могилевский филиал РННУП «Институт радиологии», г. Могилев

В настоящее время стратегия сельскохозяйственного производства на территориях, загрязненных радионуклидами вследствие аварии на ЧАЭС, должна представлять собой систему радиационно-экологических и организационно-экономических мер, направленных на получение самокупасмой и конкурентоспособной продукции, отвечающей радиационно-гигиеническим нормативам. Поэтому в производстве продукции растениеводства определяющей должна стать система земледелия, адаптированная к условиям радиоактивного загрязнения на основе ресурсо- и энергосберегающих технологий.

В земледелии важнейшим элементом агротехнологии является обработка почвы. В формировании урожая на ее долю приходится до 25%. Минимизация обработки позволяет сократить время выполнения работ в условиях повышенного радиоактивного фона и поступление радионуклидов в организм путем ингаляции. Добиться этого можно за счет применения комбинированных машин и орудий. При этом целью выбора системы обработки должна быть не максимальная урожайность любой ценой, а