

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ ПОДСИСТЕМ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»

Бабеня И.Г., ст. преп., Гончарова Ю.А., студ.

*Витебский государственный технологический университет,
г. Витебск, Республика Беларусь*

Реферат. *Рассматриваются структура внутренней среды организации и подходы к ее анализу, предложена методика анализа внутренней среды по срезам организации, соответствующим функциональным подсистемам организации.*

Ключевые слова: внутренняя среда, структурирование, анализ, срезы организации.

Организация является открытой системой, ее эффективное взаимодействие с внешним окружением возможно, только если внутренняя среда организации это допускает и является достаточно гибкой, то есть способной изменять внутренние факторы при изменениях, происходящих во внешней среде. Анализ внутренней среды нацелен прежде всего на выявление ее неэффективно функционирующих элементов и подсистем, создающих диссонанс при взаимодействии организации с внешним окружением, в также на идентификацию возможностей компании по активизации ее потенциала и противодействию дестабилизирующим внешним факторам. Анализ внутренней среды является исходным процессом стратегического планирования.

Изучение предлагаемых исследователями определений внутренней среды организации позволило сделать вывод об отсутствии единого подхода к пониманию ее структуры. В экономической литературе внутреннюю среду организации рассматривают с нескольких точек зрения:

– на основе выделения взаимосвязанных внутренних переменных организации, поддающихся трансформации под воздействием решений менеджмента организации, – подход, изложенный М. М. Месконом и получивший дальнейшее развитие за счет расширения перечня внутренних переменных путем включения в него организационной культуры как одного из элементов;

– с точки зрения протекающих в ней бизнес-процессов – инжиниринговый подход – представляющий организацию как совокупность бизнес-процессов, в качестве одного из которых рассматривают процесс управления;

– ресурсный подход, в рамках которого организация рассматривается как совокупность ресурсов и способности фирмы их использовать с целью эффективного развития организации. Акцент делается на стратегических ресурсах компании, их анализ ведется по таким направлениям, как обеспеченность ресурсами, качество ресурсов, эффективность их использования;

– на основе выделения подсистем внутренней среды: маркетинговой, финансовой, производственной, кадровой, управленческой, информационной, подсистемы НИОКР.

Основываясь на рассмотренных подходах к структурированию внутренней среды организации можно предложить следующее ее определение: внутренняя среда организации – это совокупность взаимосвязанных внутренних переменных, объединённых в относительно устойчивую структуру, а также ресурсов, которыми располагает организация, и процессов внутри организации, которые в свою очередь могут быть объединены в подсистемы, представляющие собой системы более низкого уровня, чем организация в целом.

Несмотря на существующее многообразие методов анализа внутренней среды организации, наиболее информационно обеспеченным и легко поддающимся формализации является метод анализа по подсистемам внутренней среды организации. В этом случае внутренняя среда рассматривается как совокупность нескольких срезов: организационного, кадрового, производственного, маркетингового, финансового. Объединяющим и одновременно заключительным этапом анализа является SWOT-анализ.

Анализ организационного среза может включать следующие позиции: организационная структура управления; система управления; квалификация управленческого персонала; эффективность управления; организация системы коммуникаций.

Показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и её технико-

организационный уровень: коэффициенты звенности, централизации управленческих функций (как отношение численности управленческого персонала к численности руководителей высшего и среднего уровня); уровня управляемости как отношение фактического диапазона контроля к нормативному уровню; удельный вес работников аппарата управления в общей численности персонала основной деятельности; коэффициент [1].

Для оценки эффективности организационной структуры используют следующие группы показателей:

1. Показатели, отражающие динамику результатов деятельности организации, в том числе изменение объёма производства и суммы прибыли, снижение себестоимости, повышение рентабельности, повышение качества продукции, сокращение сроков внедрения новой техники и ряд других.

2. Показатели, характеризующие организацию процесса управления, в том числе производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность и надёжность. Производительность может быть определена как количество произведённой продукции в расчёте на одного работника аппарата управления; как отношение темпа роста выработки продукции на одного работника аппарата управления к темпу роста выработки на одного работника персонала основной деятельности. Экономичность затрат на функционирование аппарата управления, которая может оцениваться следующими показателями: доля затрат на содержание аппарата управления в себестоимости реализованной продукции, прибыль на одного работника управленческого персонала; доля административно-управленческого персонала в общей численности персонала основной деятельности; коэффициент эффективности организационной структуры управления, который рассчитывается как отношение конечного финансового результата к управленческим расходам; эффективность труда аппарата управления как отношение выручки к численности управленческого персонала.

Анализ кадрового среза включает анализ обеспеченности кадрами; анализ половозрастной структуры с позиции способности к обучению, использованию способностей и опыта работы; уровня квалификации, уровня образования; производительности труда; действующей системы мотивации и стимулирования труда; движения кадров; эффективности затрат на персонал.

Анализ производственного среза организации включает анализ обеспеченности организации основными средствами, в том числе фондовооружённости и технической вооружённости труда; движения, технического состояния, интенсивности и эффективности использования основных средств; использования производственной мощности; инвестиций в основной капитал.

Анализ финансового среза организации проводится по следующим направлениям: анализ имущественного положения организации; показателей финансового состояния; финансовых результатов деятельности, включая показатели операционного анализа и финансового левериджа.

Анализ маркетингового среза организации включает следующие направления анализа: сбалансированности товарного портфеля; динамики запасов готовой продукции; динамики доли рынка, эффективности каналов товародвижения; обеспеченности договорами и выполнения договоров, эффективности рекламы.

SWOT-анализ используют для систематизации информации, получения более четкой и взвешенной оценки состояния и возможностей организации. На основании такого анализа формулируются рекомендации по совершенствованию внутренней среды организации.

Анализ внутренней среды ОАО «Красный Октябрь» позволил сделать вывод о том, что изменение организационной структуры управления осуществлялось в направлении повышения уровня централизации и сделало структуру управления менее гибкой, но одновременно позволило сократить расходы организации: из состава активов организации были выведены объекты социальной сферы. О достаточно высоком уровне централизации управления свидетельствует и тот факт, что диапазон контроля руководителей в целом соответствует установленной величине и только у директора превышает норму; доля руководителей в общей численности персонала увеличилась, но в структуре административно-управленческого персонала сократилась.

Рост централизации сопровождался ростом управленческих расходов. При увеличении себестоимости реализованной продукции в 2016 году на 1,36 %, управленческие расходы увеличились на 26,8 %. Показатели, характеризующие деятельности организации в целом,

показывают положительную динамику: объем производства, выручка от реализации продукции, прибыль, устойчиво растут, но каждый процентный пункт прироста этих показателей обеспечивается за счет более высоких темпов роста управленческих расходов. Следовательно, несмотря на положительную динамику показателей, можно сделать вывод о снижении эффективности управления.

Анализ кадрового среза показал, что коэффициент образовательного уровня руководителей сложился на уровне 0,905, наблюдается рост этого показателя и в целом по организации. Одновременно наблюдается тенденция к снижению количества человек, проходящих переобучение и повышающих квалификацию. Следовательно, рост образовательного уровня обеспечивается за счет притока работников с более высоким уровнем образования. Высокий уровень текучести кадров косвенно свидетельствует о неудовлетворенности трудом работников организации.

Анализ производственного среза позволил сделать вывод, что инвестиционная активность организации в части реальных инвестиций снижается. Срок обновления основных средств увеличился до 10 лет, коэффициент прироста уменьшился, но коэффициент годности изменился незначительно, что свидетельствует о выводе из состава основных средств активов с высокой степенью износа без существенного изменения используемой технологии. Показатели эффективности использования основных средств демонстрируют слабую положительную динамику.

В целом организация активно использует внутренние резервы и возможности, предоставляемые внешней средой, но адаптационные механизмы использует слабо, что в перспективе может создать проблемы, если внешняя среда будет активно генерировать внешние угрозы.

Можно сделать вывод, что изменения в организации должны быть направлены на повышение технологичности управления, доработки используемых программ, например, 1С-Бухгалтерия с целью формирования текущей, а не только отчетной информации, в формате, который позволит принимать оперативные управленческие решения. Использование специальных программ, позволяющих автоматизировать работы, выполняемые специалистами, такие как планирование, включая бизнес-планирование и бюджетирование, текущий контроль, позволит перейти к разработке и внедрению системы контроллинга как отдельных бизнес-процессов, так и деятельности организации в целом, что сделает организацию более мобильной при активизации внешних угроз.

Список использованных источников

1. Потенциал предприятия: компоненты, оценка, выбор стратегии развития: монография / В. А. Скворцов [и др.] ; под науч. ред. В. А. Скворцова, И. Г. Бабени; УО «ВГТУ». – Витебск, 2017. – 192 с.

УДК 331.1

AGILE-ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Коробова Е.Н., к.э.н., доц., Гончаров Д.С., маг.

*Витебский государственный технологический университет,
г. Витебск, Республика Беларусь*

Реферат. В статье рассмотрен Agile-подход в управлении персоналом, который является принципиально новым, недостаточно изученным направлением в практике менеджмента. В исследовании отражены результаты использования данного подхода на международном уровне. Обобщенные выводы сделаны на основании метода наблюдения и анализа применения практик HR-специалистами, внедряющими этот подход в управлении проектами и персоналом.

Ключевые слова: метод, подход, проект, управление персоналом, HR, Agile.

Управление проектом, персоналом или организацией – это сложный поэтапный процесс. Традиционно собственный уникальный продукт создается следующим способом: задание – дизайн, макет модели – тестирование и его реализация. На современном этапе прогрессивные управленцы внедряют и используют новые подходы к реализации проектов,