

продвижение товара и прибыль. Все эти направления отражаются в программе маркетинга, разработанной на КПУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба». Изучив информационный поток в рамках отдела маркетинга, можно сделать следующие выводы, характеризующие целесообразность функционирования отдела как самостоятельного структурного подразделения: наименование данного подразделения соответствует содержанию выполняемой работы; масштаб деятельности отдела весьма широк, вследствие этого возникает значительный поток информации, что является причиной снижения оперативности предприятия в целом; деятельность отдела маркетинга влияет на принятие стратегических и оперативных управленческих решений.

УДК 338.24

ТИПИЧНЫЕ СТРУКТУРНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ИХ РЕШЕНИЯ

Ю.А. Медведева

Несмотря на то, что решение структурных проблем в большинстве своем требует индивидуального подхода, вне зависимости от формы собственности и отраслевой принадлежности, можно выделить несколько общих, актуальных сегодня для белорусских предприятий, проблем.

1. Размер. Стремление руководства поддерживать привычные организационные границы является одной из наиболее «живучих» организационных проблем. Существует значительное число организаций, пытающихся выжить в «объеме», который уже давно не является для них экономически целесообразным. Приведение организационной и производственной структуры предприятий, размеров их мощностей, имущества и занимаемых ими земельных участков в соответствии с теми объемами продукции, на которые имеется платежеспособный спрос – первый шаг на пути к оптимизации структурного построения;

2. Конструкция. 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;

3. Взаимодействие. В настоящее время на смену громоздким иерархическим структурам, организованным по принципу «натурального хозяйства», приходят ассоциативные формы деятельности, коммерческие и некоммерческие структуры корпоративного типа. Они создаются для консолидации усилий и решения задач, которые в одиночку организациям решить не под силу. Неотъемлемый признак любой корпоративной структуры – наличие организационно-экономических и управленческих отношений между его участниками, позволяющих получить до-

полнительный эффект за счет интеграционного взаимодействия. 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. Помимо создания естественных корпоративных структур, формирования сетевых моделей управления (создаваемых преимущественно в коммерческих целях) белорусским предприятиям для координации их деятельности, защиты и лоббирования своих интересов в государственных органах управления и международных организациях необходимы региональные и отраслевые ассоциации и союзы.

Наряду с задачами глобального характера, требуют самого пристального внимания руководства предприятий и локального масштаба структурные проблемы:

1. Функциональная несбалансированность проявляется в том, что в структурах управления имеет место определенная несогласованность главных, основных и вспомогательных функций управления, несоответствие между стоимостью и значимостью функций. Функция бухгалтерского учета, например, часто является самой затратной «статьей» управленческих расходов, в то время как наибольший ущерб деятельности предприятий наносит отсутствие комплексной, «пронизывающей» всю хозяйственную деятельность системы стратегического управления, что ограничивает применение на практике целевого подхода в управлении. Это справедливо и в отношении других функций и видов управленческой деятельности;

2. Несоблюдение норм управляемости. Как известно, на эффективность работы менеджеров большое влияние оказывают принятые нормы управляемости (особенно важно соблюдение обоснованных диапазонов контроля у руководителей высшего звена). Сегодня диапазон контроля у главного руководителя промышленной организации составляет в среднем 10–12 человек (в отдельных случаях достигает 16 непосредственных подчиненных). Принимая во внимание даже один фактор, влияющий на норму управления (например, степень однородности функций у подчиненных) можно с большой долей уверенности констатировать превышение допустимых норм управляемости (у подчиненных главного руководителя абсолютно неоднородные, разноплановые функции). Такое положение ведет к ориентации высшего руководства скорее на текущую деятельность, нежели перспективное развитие.

Список использованных источников

1. Динамика корпоративного развития / В. Ж. Дубровский, О. А. Романова, А. И. Татаркин, И. Н. Ткаченко. – Москва : Наука, 2004. – 502 с.