

тренингами и семинарами, уровень признания инициатив по управлению знаниями, периодический аудит знаний и прочие.). В Руководстве предлагается также примерный перечень типичных показателей для измерения успешности проекта, в том числе:

- время создания нового знания;
- вклады специалистов в базу знаний компании;
- распространение и использование лучшей практики;
- число экспертов, работающих с компанией;
- количество повторяющихся жалоб;
- соотношение числа внедренных новых идей к предложенным новым идеям;
- процент увеличения продаж на основе нового знания.

Каждая конкретная компания в силу специфики своей деятельности и индивидуальности организационного кадрового построения может самостоятельно дополнить систему показателей для оценки интеллектуального потенциала и определения стратегии его развития.

#### **Список использованных источников**

1. У. Букович, Р. Уильямс "Управление знаниями. Руководство к действию". - М.: ИНФРА-М. 2002.
2. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии / Пер. с англ. под ред. Л. Н. Ковачин Питер, 2001 - 288 с.
3. Stewart T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. N.Y. - L., Doubleday / Currency, 1997. Copyright - T.A. Stewart 1997.

## **ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ**

*Ю.А. Медведева - старший преподаватель кафедры менеджмента УО "ВГТУ"*

Актуальность исследований, посвященных проблемам развития организационного потенциала белорусских предприятий, не нуждается в дополнительной аргументации. Отечественная инновационная политика на управление как сферу конкурентных преимуществ высшего ранга (!) не делает ставку, что в полной мере характерно и для других направлений государственной и негосударственной экономической политики страны. Это идет вразрез с общемировыми тенденциями, свидетельствующими о смене приоритетов в инновационных моделях с инноваций в товарах и технологических процессах на инновации в организационных моделях и структурах управления [1]. Инновации в сфере управления являются сегодня основными факторами повышения конкурентоспособности организаций. Цель данного исследования - очертить тенденции, факторы и перспективные направления развития организационно-управленческого потенциала белорусских предприятий. Объект исследования - промышленные организации Белорусского государственного концерна по производству и реализации товаров легкой промышленности (концерна "Беллепром").

#### **Кадровый потенциал эффективного управления.**

Для выявления факторов, способствующих повышению эффективности управления, прежде всего, необходимо дать оценку уровню эффективности управления. Такая оценка проводилась с помощью показателей, косвенно характеризующих эффективность управления, на базе данных 75 предприятий концерна "Беллепром", что составляет 82 % общего их количества. Период наблюдения - 5 лет (с 2004 по 2008 г. включительно). В результате исследования получены следующие важные выводы:

1) низкий уровень эффективности управления демонстрируют около 30 % предприятий концерна. Эти предприятия нуждаются в полномасштабной диаг-

ности системы управления;

2) группу "лидеров эффективности управления" составляют ООО "Марко", ООО "Сан Марко", СП ЗАО "Милавица", ООО "Белвест" и СП ЗАО "Отико". На протяжении рассматриваемого периода времени эти предприятия активно наращивали объемы реализации продукции, сохраняя при этом самый высокий по отрасли уровень показателя прибыли в расчете на одного служащего. Они могут выступать своего рода "образцами" бенчмаркинга для других предприятий легкой промышленности, поэтому их организационно-управленческие особенности представляют несомненный интерес (таблица).

**Таблица - Показатели, характеризующие кадровый потенциал управления в группе "лидеров эффективности управления", концерн "Беллегпром"**

Наименование показателя	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Удельный вес служащих в численности ППП, %</b>					
в группе лидеров	12,8	12,1	12,2	12,3	12,7
в среднем по промышленным организациям концерна «Беллегпром»	15,2	15,5	12,1	16,2	16,4
<b>Среднемесячная заработная плата служащего, тыс. р.</b>					
в группе лидеров	924,0	1219,6	1393,7	1615,0	1862,5
в среднем по промышленным организациям концерна «Беллегпром»	413,1	514,5	645,8	772,2	947,6
<b>Соотношение среднемесячной заработной платы служащих и рабочих, раз</b>					
в группе лидеров	2,2	2,4	2,2	2,2	2,2
в среднем по промышленным организациям концерна «Беллегпром»	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
<b>Удельный вес служащих, повысивших квалификацию, %</b>					
в группе лидеров	42,7	48,1	38,6	27,5	42,7
в среднем по промышленным организациям концерна «Беллегпром»	29,7	24,3	20,3	15,9	29,7
<b>Удельный вес руководителей с высшим образованием, %</b>					
в группе лидеров	н/д	63,7	н/д	66,3	69,1
в среднем по промышленным организациям концерна «Беллегпром»	н/д	53,5	н/д	54,2	56,3
<b>Удельный вес специалистов с высшим образованием, %</b>					
в группе лидеров	н/д	77,5	н/д	79,1	81,2
в среднем по промышленным организациям концерна «Беллегпром»	н/д	54,5	н/д	56,9	59,2

Первое, что обращает на себя внимание, - это тенденция роста численности служащих на данных предприятиях. По всей видимости (и динамика показателей эффективности это подтверждает), увеличение штата служащих является для них экономически целесообразной мерой. При этом, как свидетельствуют данные таблицы, удельный вес численности этой категории работающих в общей численности ППП остается невысоким.

Во-вторых, уровень оплаты труда служащих в этой группе предприятий концерна превышает среднеотраслевой как минимум в 2 раза (на неко-

торых предприятиях - в 3 раза). Что касается соотношения оплаты труда служащих и рабочих, то в группе лидеров это соотношение составляет 2,2-2,4, в то время как в среднем по концерну - 1,6.

В-третьих, структура фонда заработной платы служащих на этих предприятиях выгодно отличается от структуры фонда заработной платы служащих на других предприятиях отрасли (прежде всего, государственных предприятиях и в промышленных организациях с долей собственности государства в их имуществе свыше 50%). Удельный вес выплат стимулирующего характера в составе фонда заработной платы служащих составляет 40-50% (средний показатель по концерну - 28%).

Характеризуя качественный состав служащих, отметим, что рассматриваемые предприятия уделяют самое пристальное внимание развитию персонала. Коэффициент профессионального роста служащих превышает аналогичный среднеотраслевой показатель в 1,5-2 раза. Высокий уровень оплаты труда и пристальное внимание к профессиональному росту служащих выступают лучшими гарантиями того, что в распоряжении предприятия оказывается высококвалифицированный персонал: 69% руководителей и 81% специалистов в группе лидеров имеют высшее образование (в среднем по концерну удельный вес руководителей с высшим образованием составляет 56%, удельный вес квалифицированных специалистов - 59%).

На основании анализа представляется возможным выделить следующие характерные особенности кадрового потенциала предприятий - "лидеров эффективности управления":

- 1) относительно низкий удельный вес служащих в численности ППП;
- 2) эффективные системы мотивации служащих;
- 3) высокий квалификационный уровень управленческого потенциала и пристальное внимание к его профессиональному росту.

#### **Проблемы структурного построения управления.**

Важно также отметить наличие специфических для выделенной группы предприятий особенностей организационно-структурного плана (выявленных в результате обследования организационных структур управления 12 предприятий концерна). Яркий пример - СП ЗАО "Милавича", структурное построение которого отличает:

- согласование с целевой направленностью (здесь присутствуют характерные признаки целевого и проектного управления);

- функциональное разнообразие, которое обращает на себя внимание при первом рассмотрении схемы организационной структуры управления.

На этом предприятии должно внимание уделяется корпоративному развитию и внутрикорпоративным отношениям, управлению персоналом (служба управления персоналом включает 3 обособленных структурных подразделения, организованных по функциональному признаку: это отдел кадров, отдел планирования потребности в персонале и систем оплаты труда, а также группа развития персонала), логистике, дизайну и продвижению товара на рынок.

Другой пример - СООО "Белвест". Его организационная структура управления отличается развитой коммерческой службой (она представлена десятком отделов и групп, курируемых коммерческим директором), наличием, наряду с прочими, таких структурных подразделений, как группа экономического анализа и контроллинга, группа логистики.

В то же время в отрасли найдется много предприятий, структуры которых похожи как братья-близнецы, принципиально не замечающих особенностей окружающей их рыночной конъюнктуры (сказываются подходы к организационному проектированию, которых при разработке рекомендаций отраслевого значения придерживаются вышестоящие органы). Широкое применение метода аналогий в организационном проектировании приводит к тому, что схемы организационных структур управления предприятий концерна - типовые, не-

достатки в большинстве своем у всех общие, специфика деятельности конкретной организации в них практически не находит отражения. Состав структурных подразделений отраслевые рекомендации ставят в зависимость от численности ППП, а не от перечня критически важных для предприятия функций (или многообразия внешних и внутренних условий их жизнедеятельности) [2].

Другую, не менее серьезную проблему представляет собой так называемая структурная инертность, проявляющаяся, в частности, в том, что на предприятиях легкой промышленности по-прежнему доминирует функциональная организационная структура, "априори" им противопоказанная. Преимуществом функциональной структуры, как известно, является производственная реакция, недостатком - низкий адаптационный потенциал, ограниченные инновационные возможности.

**Проектное управление как фактор развития организационных структур управления.**

Общее целевое поле структурных изменений определяется динамичным внешним окружением, насыщенной конкуренцией, быстро изменяющейся технологией и необходимостью постоянного осуществления инновационных процессов по самым различным направлениям деятельности предприятий. Официальная статистика констатирует, что в числе экономических факторов, препятствующих активной инновационной деятельности белорусских предприятий, стоят на первом месте такие факторы, как "недостаток денежных средств", "высокая стоимость нововведений" и "недостаток финансовой поддержки со стороны государства". Список же производственных факторов, встающих на пути инноваций, возглавляет "низкий инновационный потенциал организаций" [3], состояние которого зависит во многом от степени соответствия структуры потребностям инновационной деятельности предприятия. Организационный консерватизм, неспособность структур быстро и качественно справиться с решением новых задач, с одной стороны, и крайний минимализм в политике осуществлении структурных нововведений - с другой, усугубляют инновационную проблему. Выход из сложившейся ситуации видится в проектном управлении.

Проектное управление как самостоятельный раздел теории управления социально-экономическими системами, изучающий эффективные методы, формы и средства управления изменениями, появился в начале 80-х годов XX века [4]. Термин "проект" (от лат. *projectus* - брошенный вперед) используется предельно широко в разных смысловых значениях [5]. Международный Институт управления проектами (Project Management Institute, PMI) определяет проект как "ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией" [6].

Роль и значение деятельности, связанной с осуществлением проектов в современной бизнес-практике, стремительно растет, что позволяет говорить о новом ее тренде - проективизации [7]. При этом, однако, как показывают последние исследования, компании, внедряющие и уже использующие различные системы и модели управления проектами, в большинстве случаев находятся на начальном этапе проектного менеджмента и далеки от совершенства в управлении проектами. Так, более 90% компаний, по оценкам экспертов, находятся на первом или втором уровне совершенства в управлении портфелем проектов, и ни одна - на уровнях 4 или 5, которые считаются высшими. По статистике, более 70% организаций практикует управление портфелем проектов менее двух лет [8].

Как было выяснено в ходе неформализованного интервьюирования, на многих отечественных предприятиях уже имеется определенный опыт межфункционального управления. Время от времени для решения таких задач, как разработка новой коллекции или открытие фирменного магазина руководители предприятий вынуждены прибегать к объединению усилий нескольких функциональных структурных подразделений. Другими словами, в организации управления на

предприятиях отрасли можно обнаружить некоторые характерные признаки проектного управления. Однако зарекомендовать себя должным образом проекты не могут. Это можно объяснить тем, что управление проектными группами осуществляется по большей части интуитивно. Без соответствующей нормативно-методической и мотивационной поддержки целевые рабочие группы не могут доказать в полной мере свой инновационный потенциал. Введение проектного управления нуждается в соответствующем организационно-методическом обеспечении, дополнительной мотивационной поддержке.

#### **Список использованных источников**

1. Корнильев, К. Г. Предприятие будущего: результаты глобального исследования компании IBM / К. Г. Корнильев // Российский журнал менеджмента. - 2009. - №1. - С. 149 - 178.

2. Современные проблемы организации производства, труда и управления на предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь / Е.А. Алексеева и др.; под науч. ред. Е.В. Ванкевича, В.А. Скворцова. - Витебск: ВГТУ, 2010. - 283 с.

3. 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.

4. Балашов, В.Г. Механизмы управления организационными проектами / В.Г. Балашов, А.Ю. Заложнев, Д.А. Новиков. - М.: ИПУ РАН, 2003. - 84 с.

5. Проект - Википедия [Электронный ресурс]. - Wikipedia. - Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82>. - Дата доступа: 12.09.2010.

6. What is Project Management? / Project Management Institute [Electronic resource]. - Project Management Institute, 2010. - Mode of access: <http://www.pmi.org/en/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx>. - Date of access: 3.10.2010.

7. Бирюков, В. Проектный подход в современном бизнесе / В. Бирюков, Дрожжинов В. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://iteam.ru/publications/project/section\\_42/article\\_2826/](http://iteam.ru/publications/project/section_42/article_2826/). - ITeam, 2002-2010. - Дата доступа: 21.09.2010

8. Экс-президент PMI: уникальный опыт - российским топ-менеджерам [Электронный ресурс]. - ITeam, 2002-2010. - Режим доступа: [http://iteam.ru/publications/project/section\\_40/article\\_3146/](http://iteam.ru/publications/project/section_40/article_3146/). - Дата доступа: 21.09.2010.

## **МЕТОДИКА РАННЕЙ ДИАГНОСТИКИ КРИЗИСА НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ПЕРЕЧНЯ ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

*Полячкова Таисия Александровна, 5 курс, гр. ЗМн-17  
Научный руководитель: Бабеня Инна Геннадьевна,  
старший преподаватель УО "ВГТУ"*

В современных условиях нормальное функционирование организации независимо от формы собственности требует от руководства тщательного, системно-комплексного подхода к своевременной диагностике вероятности кризиса и банкротства.

В целях диагностики вероятности наступления кризиса и банкротства предприятия выработано несколько основных подходов к анализу их финансово-хозяйственной деятельности, основанных на применении [8]:

1. Анализа обширной системы критериев и признаков.

2. Ограниченного круга показателей.

3. Интегральных показателей, рассчитанных с помощью:

- скоринговых моделей;

- многомерного рейтингового анализа;

- мультипликативного дискриминантного анализа.