

ДИНАМИКА ОРГАНИЗАЦИОННО-СТРУКТУРНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Ю.А. Медведева, О.В. Жандарова

Сегодня говорить о белорусских предприятиях как об активных пользователях организационно-управленческих инноваций можно с большими оговорками. Сначала внедряются производственные, затем – продуктовые инновации, и только вслед за ними приходит очередь организационно-управленческих инноваций. Цель этой статьи – очертить современные тенденции и перспективные направления развития организационных структур на предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь. Особое внимание уделяется развитию инновационных способностей структур управления.

ТЕНДЕНЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ И ОБЩИЕ СТРУКТУРНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Предприятие белорусского легпрома постоянно уменьшается в размере – это одна из наиболее заметных тенденций организационных изменений последних лет. К настоящему времени средний размер предприятия легкой промышленности сократился до 68 человек (рисунок). В то же время средний размер промышленной организации концерна «Беллегпром» составляет 732 человека. На каждом четвертом предприятии концерна числится свыше 1000 работающих. Таким организациям показано управленческое и юридическое разукрупнение (выход подразделений из состава предприятия, создание дочерних структур и филиалов, передача, продажа или коммерческое использование объектов социальной сферы и т.д.), организационная реструктуризация, проводимая в соответствии со стратегией фокусирования на «основных компетенциях», а также частичный или полный аутсорсинг.

Разукрупнение, как правило, сопровождается изменениями в интеграционной стратегии предприятия. Необходимость изменения интеграционной стратегии предприятий легкой промышленности давно назрела. Белорусский государственный концерн – это удачное решение середины 1990-х гг., однако сегодня интеграционным процессам нужен новый импульс и новые организационно-структурные решения [2].

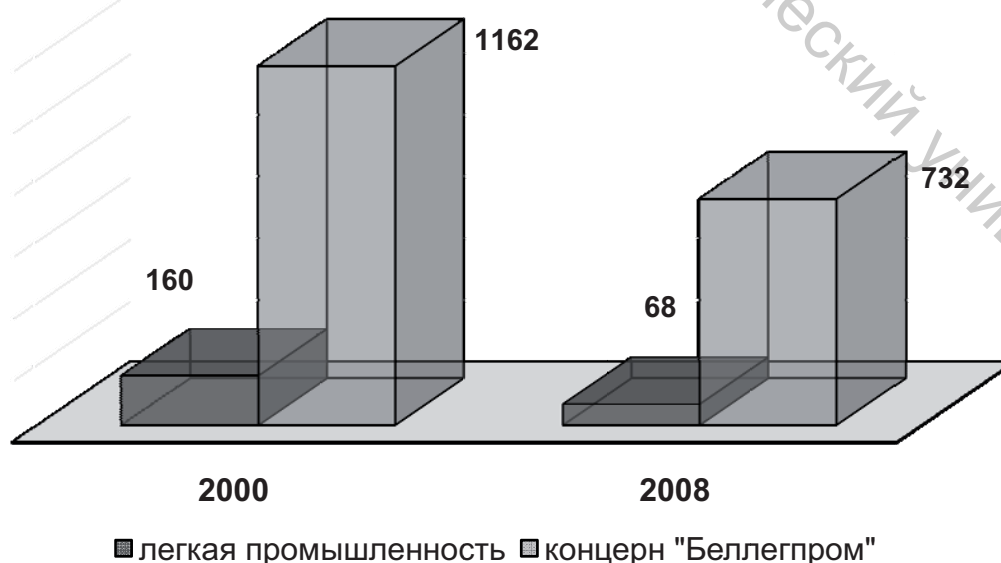


Рисунок – Среднесписочная численность ППП организации, 2000 – 2008 гг.

Источник: [1], данные концерна «Беллегпром».

Самое распространенное внутриорганизационное структурное изменение 1990-х гг. – создание отдела маркетинга на предприятии. В последние годы появляются новые тенденции. Постепенно «входят в моду» логистика, контроллинг и финансовый менеджмент. Отмечая растущее функциональное разнообразие, приходится констатировать, что оно не всегда сопровождается должными изменениями содержания, «начинки» новых функций. Кадровое делопроизводство еще не превратилось в полноценное управление персоналом, а стратегическое управление не снискало себе популярность на предприятиях отрасли.

Разнонаправленные структурные изменения редко осуществляются одновременно. В отрасли найдется немного предприятий, в структуре которых можно обнаружить мощный коммерческий блок (со службами дизайна нового товара и продвижения товара на рынок) и развитый кадровый сектор (с тремя самостоятельными, организованными по функциональному признаку структурными подразделениями), давно зарекомендовавшие себя отделы логистики, финансового планирования, информационных технологий и даже службу внутрикорпоративных отношений (яркий пример – ЗАО СП «Милавица»).

В то же время в отрасли найдется много предприятий, структуры которых похожи как братья-близнецы, принципиально не замечаящие 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, недостатки в большинстве своем у всех общие, специфика деятельности конкретной организации в них практически не находит отражения. В теории менеджмента функциональное разнообразие определяет структурное, а на практике – все наоборот. 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]. К примеру, промышленным организациям с численностью менее 500 человек ППП «не положено» иметь финансовый отдел, информационно-вычислительный центр, службу управления качеством и юридический отдел, а функции «маркетинг», «сбыт», «материально-техническое снабжение», «внешнеэкономическая деятельность» (без скидки на их значимость, объем и содержание) «положено» структурно объединить и вменить в функции отдела материально-технического снабжения и сбыта.

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 управления, «априори» им противопоказанная. Преимуществом функциональной структуры, как известно, является производственная реакция, недостатком – низкий адаптационный потенциал, ограниченные инновационные возможности.

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Для обеспечения целевой направленности структуры часто требуются радикальные ее преобразования, вплоть до изменения типа структуры и полного ее перепроектирования. К менее радикальным средствам решения этой проблемы относится постановка системы стратегического управления на предприятии. Подавляющее большинство руководителей предприятий хорошо осведомлены о преимуществах систем стратегического управления, тем не менее, они пренебрегают стратегическим планированием, ссылаясь на быструю изменчивость внешней среды. Это связано с ошибочными представлениями о предназначении стратегического управления, которое является ничем иным, как средством борьбы с неопределенностью и риском. Сомнения в «окупаемости» стратегического

управления могут быть развеяны результатами обследования 500 российских предприятий, в ходе которого была выявлена прямо пропорциональная зависимость между уровнем организации стратегического управления и финансовым положением организации [3].

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» [1], состояние которого зависит во многом от степени соответствия структуры потребностям инновационной деятельности предприятия. Организационный консерватизм, неспособность структур быстро и качественно справляться с решением новых задач, с одной стороны, и крайний минимализм в политике при осуществлении структурных нововведений – с другой, усугубляют инновационную проблему. Выход из сложившейся ситуации видится в проектном управлении.

Управление проектами 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, выступающий, торчащий) 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 данные последних исследований, 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 практикуют управление портфелем проектов менее двух лет [8].

Как было выяснено в ходе неформализованного интервьюирования, на многих отечественных предприятиях накоплен 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 и кадровом обеспечении (таблица).

Таблица – Организационно-методическое и кадровое обеспечение проектного управления

Вид обеспечения	Направления и задачи	Ответственный (исполнитель)
Нормативно-методическое обеспечение	Разработка типового положения о целевой рабочей группе	Органы отраслевого (корпоративного) управления
	Разработка (на основе типового) положения о целевой рабочей группе	Отдел кадров
	Пересмотр действующих положений о подразделениях и должностных инструкций	Отдел кадров, руководители структурных подразделений
Организационное обеспечение	Формирование целевой рабочей группы: – постановка целей и задач группы; – назначение руководителя проекта; – определение состава работ и сроков их исполнения; – определение объема полномочий и требуемых ресурсов; – порядок информирования руководства о ходе реализации проекта и др.	Генеральный директор (директор), заместители директора, руководитель проекта
Система мотивации	Разработка методических рекомендаций о стимулировании целевой рабочей группы	Органы отраслевого (корпоративного) управления
	Разработка положения об условиях премирования целевой рабочей группы или внесение изменений и дополнений в действующее положение о премировании служащих	Отдел кадров, отдел труда и заработной платы

Источник: составлено автором.

Примеры, подтверждающие необходимость реализации проектов на отечественных предприятиях, можно найти повсеместно. Реструктуризация и организационное проектирование, внедрение корпоративной информационной системы и изменение продуктового портфеля – это стандартные задачи, нуждающиеся в проектных решениях.

Хотя между матричной, проектной и венчурной структурой не принято проводить четких границ [9], следует выделить одно принципиальное, на наш взгляд, отличие: проектное управление способно органично дополнять, компенсировать недостатки функционального управления, не усложняя чрезмерно при этом действующую организационную структуру и не обременяя ее мультипликацией управленческих расходов.

ВЫВОДЫ

Несоответствие типа, вида и размера организационных структур внешним и внутренним требованиям, функциональная «бедность» и ограниченные инновационные способности – таков перечень главных структурных проблем, сдерживающих развитие организационного потенциала предприятий легкой промышленности.

В числе перспективных направлений структурных преобразований представляется возможным выделить следующие:

- постепенный переход от государственных объединений предприятий к негосударственным отраслевым и межотраслевым структурам корпоративного типа;
- управленческое (и/или юридическое) разукрупнение предприятий;
- укрепление потенциала существующих функциональных областей (кадровой работы, маркетинговой и внешнеэкономической деятельности, финансово-аналитической работы) и создание новых служб (таких как отдел стратегического управления, отдел контроллинга, служба логистики и т.д.);
- популяризация и профессионализация проектного управления.

Список использованных источников

1. 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.
2. Современные проблемы организации производства, труда и управления на предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь / Е. А. Алексеева [и др.]; под науч. ред. Е. В. Ванкевич, В. А. Скворцова. — Витебск : ВГТУ, 2010. — 283 с.
3. Стратегии бизнеса: аналитический справочник / Под общей редакцией Г. Б. Клейнера [Электронный ресурс]. — AUP.ru, 1999–2009. — Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m71/4_3.htm. — Дата доступа: 03.03.2009.
4. Балашов, В. Г. Механизмы управления организационными проектами / В. Г. Балашов, А. Ю. Заложнев, Д. А. Новиков. — Москва : 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, В. Дрожжинов [Электронный ресурс]. — Режим доступа: 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/. — Дата доступа: 21.09.2010.
9. Организационные структуры в инновационных организациях [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://innovation-management.ru/personal-structure/organizaczionnye-struktury>. — Дата доступа: 3.10.2010.

Статья поступила в редакцию 26.10.2010 г.

SUMMARY

The article deals with the problems of organizational and structural changes in the enterprises of light industry of Belarus. The modern trends in organizational management structures are examined. The key issues and future directions of structural reforms are identified. Particular attention is paid to project management as a factor for the development of innovative capabilities of organizational structures of management.