УДК 65.0

ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ИННОВАЦИОННО-ВОСПРИИМЧИВЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Серченя Т.И.

Белорусский национальный технический университет
Минск, Республика Беларусь

В настоящее время Республика Беларусь осуществляет ускоренный переход к инновационной, конкурентоспособной на мировом рынке экономике. Создание конкурентоспособной экономики требует от промышленных предприятий новых стратегий, методов и технологий как производства продукции, так и организации бизнес-процессов.

Каждое предприятие, начиная с момента зарождения, нуждается в непрерывном совершенствовании, при этом непрерывные организационные изменения подчиняются определенным объективным законам: необходимость структурных изменений возникает при изменении внешних условий, целей и стратегий предприятия, достижении определенных этапов организационного развития. Основной проблемой данного этапа развития является преобладание краткосрочных целей в ущерб перспективным ориентирам, что тормозит воспроизводственные процессы на предприятии и приводит к неэффективному использованию инновационно-инвестиционного потенциала.

Для достижения долгосрочных целей необходим переход к ориентированной на процессы структуре предприятия. Чтобы обеспечить деятельность большинства предприятий, обычно достаточно от 3 до 10 основных бизнес-процессов. Но определить их невозможно без анализа стратегии развития предприятия. Гипотеза зависимости организационной структуры предприятии от его долгосрочной стратегии была сформулирована в 1962 г. академиком Chandler как «Structure follows strategy» [1].

Выделяют три основных подхода к формированию стратегии предприятия:

рыночно-ориентированный подход;

ресурсно-ориентированный подход;

смешанный подход.

Рыночно-ориентированный подход предполагает, что предприятие займет доминирующее положение в отрасли только в случае:

а) минимальных издержек производства. При этом минимизация издержек может быть достигнута за счет более интенсивного использования производственных мощностей, накопленных знаний и опыта, строгого контроля постоянных издержек, а также агрессивной стратегии сбыта продукции

б) дифференциации товаров и услуг по характеристикам или качеству.

Однако обе эти стратегии помимо видимых преимуществ несут и определенные риски, заключающиеся в появлении более технологически инновационных конкурентов, добивающихся производства аналогичных продуктов с гораздо меньшими издержками, но более высокого качества и с улучшенными потребительскими характеристиками.

В отличие от рыночно-ориентированного подхода, ресурсно-ориентированный подход предполагает целенаправленное управление ключевыми компетенциями предприятия. В определении Й. Беккера под ключевой компетенцией понимается «интеграция технологий и навыков сотрудников, позволяющая разрабатывать, производить и сбывать продукты таким образом, который трудно поддается копированию конкурентами»[1]. Формированию ключевых компетенций способствует оптимальное использование и развитие внутренних ресурсов предприятия, в результате чего создаются принципиально новые технологии и продукты, которые, кроме того, могут быть использованы и в других, не смежных, областях производства и потребления.

Однако управление предприятием с позиций какого-либо одного подхода не соответствует современным тенденциям – производство нового продукта без учета потребностей рынка не имеет смысла. Поэтому наиболее эффективным является сочетание данных подходов – смешанный подход к формированию стратегии развития предприятия.

Смешанный подход осуществляется по следующим этапам:

анализ инновационного потенциала предприятия и выявление внутренних источников его роста;

формирование ключевых компетенций;

анализ соответствия ключевых компетенций потребностям рынка;

формирование стратегии конкурентной борьбы.

Результатом реализации вышеперечисленных этапов является формирование организационной структуры управления предприятием, отвечающей требованиям инновационного развития экономики.

В настоящее время наиболее жизнеспособной и восприимчивой к инновациям является сетевая организация. Сети представляют собой достаточно гибкую структуру, позволяющую входящим в нее предприятиям (организациям) конкурировать между собой, привлекать новых партнеров и одновременно организовывать и координировать деятельность своих членов. Сетевые организации объединяют два противоположных принципа – конкуренцию и кооперацию [2].

Несмотря на то, что сетевые организации обладают чертами, отличающими их от других организационных форм, они могут сочетать в себе элементы разных организационных структур управления: «сетевая организация включает в себя элементы

специализации функциональной формы, автономность дивизиональной структуры и возможность переброски ресурсов матричной организации» [3]. Переход к сетевой структуре, как правило, происходит постепенно: традиционная иерархия должна последовательно замещаться на более "плоские" структуры прямого сотрудничества, в которых постепенно вытесняются бюрократические отношения.

При этом существенно меняется роль менеджера. На первое место выходят такие его компетенции, как компетенция участия; компетенция свободного, открытого мировосприятия, транскультурного понимания и кооперации; компетенция предвосхищающего мышления; компетенция планирования и реализации; компетенция мотивировать себя и других [4]. При этом происходит отмирание части контрольно-распорядительных функций менеджера.

Перечисленные выше компетенции в большей степени присущи менеджерам инновационной деятельности, что делает необходимой их подготовку в условиях поэтапного перехода от линейно-функциональных к дивизиональным и матричным структурам управления и от них – к сетевым организациям.

1. Менеджмент процессов / Й. Беккер [и др.]; под ред. Й.Беккера; [пер. с нем.]. – М.: Эксмо, 2008. – 384с.
2. Антонов, В.Г. Эволюция организационных структур / В.Г. Антонов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000.– №1
3. Мильнер, Б.З. Теория организаций: учеб. пособие / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 1998
4. Демчук, М.И. Системная методология инновационной деятельности: учеб. пособие / М.И. Демчук, А.Т. Юркевич. – Минск: РИВШ, 2007. – 304с.

УДК 658

СОЦИАЛЬНАЯ ЗАЩИТА ВЫСВОБОЖДАЕМЫХ РАБОТНИКОВ В ПРОЦЕССЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ткаченко С.С.

Белорусский государственный экономический университет
Минск, Республика Беларусь

Одной из важнейших современных проблем экономики Беларуси является необходимость модернизации и реструктуризации промышленных предприятий, приведения их организационной и производственной структуры в соответствие с требованиями рынка. В рыночной экономике реструктуризация предприятия рассматривается как процесс его адаптации постоянно изменяющейся внешней среде. Это нашло отражение в Конвенции МОТ №158 (1982г.) «О прекращении трудовых отношений по инициативе предпринимателя», где реструктуризация предприятия рассматривается как процесс непрерывный, направленный на повышение его конкурентоспособности.

Реструктуризация предприятия затрагивает прежде всего интересы работников, поскольку в её процессе ликвидируются неэффективные рабочие места, что ведёт к высвобождению работников, росту безработицы, снижению уровня жизни.

В мировой практике накоплен большой опыт проведения реструктуризации предприятия с одновременным обеспечением поддержки высвобождаемых работников. Как правило, на реструктурируемом предприятии создаётся специальное подразделение, задачей которого является разработка кадровой политики, обоснование возможностей и поиск путей максимального сохранения кадрового потенциала, поддержка высвобождаемых работников, индивидуальная работа с ними.

Одной из наиболее действенных мер решения кадровой проблемы является введение гибких режимов времени, гибких систем труда. Это позволяет обеспечить загрузку персонала в зависимости от сезонности спроса на продукцию, пожеланий работников. Например, вводится двухсменный режим работы по 9 часов в день и в среднем по 4 часа в неделю. Оборудование же действует 6 дней в неделю, в результате чего производительность растёт, удельные затраты снижаются, использование машинного парка улучшается на 24—30% по сравнению с системой двух 8-ми часовых смен. Применяется также форма неполного рабочего времени в течение определённого периода времени, а затем возврата к обычному режиму на основе специального договора с работником. Работник по согласованию с руководством также может взять отпуск до 6 месяцев, продолжая получать обычную заработную плату. Затем её вычитают из праздничных или рождественских выплат, либо удерживают из нормального заработка в течение последующих 2—3 лет. Программа гибкого режима времени (а их насчитывается до 200) на предприятиях компании «БМВ» помогла снизить реальную почасовую ставку заработной платы, повысить конкурентоспособность компании и сохранить рабочие места.

Применяются также такие меры как:

развитие системы подготовки и повышения квалификации. Большое внимание уделяется при этом опережающему переобучению работников под новые технологии, новое оборудование;

перевод высвобождаемых работников , в т.ч. на временные работы на другие предприятия города;