

гибкие формы. Кроме этого, за двести пятьдесят лет индустриального развития субъекты экономики научились организовывать многие виды производства с меньшей степенью иерархии и с не меньшей эффективностью. Изменилась также институциональная среда, в которой укрепились ценности долгосрочной кооперации и сотрудничества, а не только классовая борьба и конкуренции.

УДК 330

## **МЕТОДЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ**

Манцера Т.Ф., зав. кафедрой «Экономика  
и организация энергетики», канд. экон. наук, доцент

Белорусский национальный технический университет  
г.Минск, Беларусь

Успешная производственно-финансовая деятельность субъектов хозяйствования всех форм собственности во многом обусловлена четкой организацией производства, эффективной деятельностью всех служб аппарата управления. Переход к рыночным отношениям в корне меняет взаимоотношения предприятия с государственными и местными органами управления, с финансовыми институтами и другими участниками рынка (поставщиками, потребителями и т.д.). С течением времени производственная и коммерческая деятельность все более усложняется и предприятия для своего выживания и развития должны искать методы адаптации к изменениям внешней и внутренней среды. Все эти изменения требуют перестройки организационной структуры управления предприятием.

Параметры организационной структуры оказывают существенное влияние на эффективность функционирования всей системы управления. Несоответствие наличной (фактической) и необходимой численности административно-управленческого персонала, отсутствие четкого разграничения функций между структурными единицами, наличие в системе управления малопроизводительных структурных звеньев – все это снижает экономичность, оператив-

ность и качество работы аппарата управления. Следовательно, формирование оптимальной организационной структуры является одним из факторов повышения эффективности системы управления производством в целом.

Современной наукой и практикой предлагается обширный перечень методов, используемых при реорганизации структур управления. Так как установить однозначную связь между направлениями реорганизации и применяемыми для этого методами довольно сложно, необходима классификация методов совершенствования системы управления предприятием. Такая классификация была выполнена профессором А.Я.Кибановым. Данная классификация отражает последовательно весь процесс изменения организационных структур. Методы совершенствования системы управления предприятием автором классифицированы на пять групп:

1. методы обследования;
2. методы анализа;
3. методы проектирования;
4. методы обоснования;
5. методы внедрения .

К методам обследования относятся следующие: самообследование, интервьюирование, моментные наблюдения, фотография рабочего дня, анкетирование, изучение документов и ФСА.

Методы анализа представлены следующими методами: системного анализа, декомпозиции, последовательной подстановки, сравнений, динамическим, структуризации целей, экспертно-аналитическим, нормативным, параметрическим, моделирования, ФСА, главных компонент, балансовым, корреляционного и регрессионного анализа, опытным и матричным.

Методы проектирования включают такие методы, как системный подход, аналогий, экспертно-аналитический, нормативный, параметрический, блочный, моделирования, ФСА, структуризации целей, опытный, творческих совещаний, коллективного блокнота, контрольных вопросов, морфологический анализ, аналитически-расчетный, мозговой штурм.

Методы обоснования включают метод аналогий, сравнений, экспертно-аналитический, моделирования, расчета количественных и

качественных показателей экономической эффективности предлагаемых вариантов и нормативный.

Обучение, переподготовка и повышение квалификации управленцев, материальное и моральное стимулирование нововведений и инноваций – это методы внедрения.

На каждой стадии процесса трансформации системы управления предприятием используются, как правило, свои специфические методы. Это связано с тем, что одни из них эффективны на начальной стадии, другие – на стадиях проектирования, обоснования и внедрения. Однако, ряд методов обладают универсальностью и используются одновременно на нескольких стадиях. К ним, в первую очередь, можно отнести функционально-стоимостной анализ (ФСА). Данный метод может быть использован для уточнения функций отдельных подразделений и должностных лиц, повышения качества процессов обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений, совершенствования кадрового, информационного и технического обеспечения системы управления производством, регламентации процессов управления. Есть предложения использовать ФСА для анализа всей системы управления предприятием. Наиболее распространенными до недавнего времени в практике совершенствования структур управления предприятием были метод аналогий, нормативный, блочный. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых организационных структур по отраслям и производствам и определения границ и условий их применения. Блочный метод предполагает формирование типовых блоков – подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. При совершенствовании организационных структур широкое распространение получил нормативный метод, который заключается в использовании организационных структур, действующих на передовых предприятиях отрасли. Данные методы относительно просты и их реализация не требует предварительных трудоемких обследований системы управления. Однако, у вышеперечисленных методов есть ряд серьезных недостатков, делающих их практически неприменимыми в настоящее время. Во-первых, данные методы не учитывают постоянное изменение внешней среды и обязательной реакции на него предприятия. Во-вторых, вышеназванные методы ориентированы на некое «усредненное»

предприятие с универсальной организационной структурой. Это противоречит практике, так как любое предприятие по своей сути индивидуально. Каждый субъект хозяйствования обладает разным производственным и ресурсным потенциалом. Реакция на изменения среды связана с уровнем подготовки и образованностью команды, психофизическими свойствами лиц, принимающих решение и многими другими факторами.

В последнее время в стране и за рубежом накоплен значительный опыт использования метода структуризации целей. Данный метод предусматривает количественное и качественное обоснование системы целей предприятия с точки зрения их соответствия этой системе. Однако, эффективность метода снижается вследствие определенной погрешности при применении. Это связано с попыткой формализовать такие трудноформализуемые факторы, как цели и задачи управления.

Методы моделирования системы управления находят сейчас все большее распространение, так как они просты, относительно нетрудоемки и могут служить средством «экспресс - анализа» и прогнозирования состояния организационной структуры управления при проведении крупных реорганизационных мероприятий. Все имеющиеся экономико-математические модели формирования организационных структур можно разбить на три группы:

- 1) регрессионные модели, основанные на построении корреляционных зависимостей между параметрами объекта и системы управления;
- 2) оптимизационные модели, в которых характеристики организационных структур непосредственно связываются с показателями конечного эффекта функционирования организации и определяются, исходя из требования их оптимизации;
- 3) модели построения организационных структур на основе косвенных критериев оценки их качества.

Однако и данный метод совершенствования структур не лишен недостатков. Например, подход к формированию структуры управления, на основе регрессионного анализа предполагает копирование типовых форм построения организационной структуры, которые вырабатываются на основе эмпирических обобщений.

В этом случае часто отсутствуют четкие критерии отбора организационных структур и способы их синтеза в единую структуру. Данный подход не содержит собственно методов формирования рациональной структуры управления, а построенные на его основе модели лишь обобщают положительный опыт для отдельных предприятий. Трудности, связанные с установлением формальных зависимостей между показателями деятельности предприятия и параметрами организационной структуры в оптимизационных моделях обусловили немногочисленность таких разработок. Оптимизационные модели носят абстрактный характер и ограничиваются, как правило, стадией разработки постановки проблемы.

Третья группа моделей формирования организационной структуры представляет большой теоретический интерес, но весьма трудоемка для реализации, применима лишь для построения простых линейных иерархий, не учитывает ряд важных факторов, т.е. носит концептуальный характер.

Большинство экономико-математических моделей страдают существенной ограниченностью, большинство из них не имеют опыта практического использования, низкой адекватностью, количественно отражают ограниченный круг параметров организационной структуры (функции – численность, численность – количество подразделений, численность – иерархия и т.д.).

Группой авторов А.Р.Лейбкиндром, Б.Л.Рудником, А.И.Чухновым определены основные характеристики моделей формирования организационных структур. Предложено в качестве основных характеристик выделить определяемые параметры (общие и частные); вид организаций, для которых предлагается та или иная модель; а также факторы, учитываемые при построении организационной структуры. Для анализа организационных структур был также разработан метод экспертных оценок. Он основан на использовании результатов анкетного опроса, а также графических и математических моделей. Экспертиза проводится путем заполнения сотрудниками специального экспертного листа. На основе полученных данных строятся первоначальная и рабочая структура объекта, рассчитываются коэффициенты передачи ответственности и составляется система уравнений, которая позволяет определить значения экономической ответственности для каждого уровня. Данный метод не получил

широкого применения, так как имеет ряд недостатков. Во-первых, при анализе структур, имеющих численность более 20 человек, используются громоздкие расчеты, что приводит к неоднозначности толкования результатов исследования. Во-вторых, в этом методе используется уровень заработной платы, который нецелесообразно применять для сравнения результатов по разным объектам.

Как показал проведенный анализ методов совершенствования систем управления предприятием, многие вопросы реформирования организационных структур еще не нашли необходимой степени проработки, что сдерживает решение ряда практических задач повышения эффективности управления.

УДК 330.101.8+811.111'42:33

### **«IGNORATIO ELENCHI» КАК ОДИН ИЗ ПРИЕМОВ СОВРЕМЕННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ДИСКУРСА**

Мишкевич М.В., канд. филол. наук, доцент,  
проректор по учебно-воспитательной работе  
Белорусский государственный экономический университет  
г. Минск, Беларусь

Солодовникова Т.В., канд. филол. наук, ведущий научный  
сотрудник факультета международных отношений  
Белорусский государственный университет  
г. Минск, Беларусь

Происходящая сегодня радикальная трансформация национальных экономик и мировой экономики в целом, сопровождающаяся формированием посткапиталистического общества, была вызвана технологической и информационной революциями. Активно развиваются принципиально новые формы конкуренции, в том числе направленные на нелетальное разрушение конкурентов (подрыв его имиджа, доверия к нему и т.д.). В связи с этим исследование подмены оснований в экономическом дискурсе, которое может быть использовано и часто используется как важный инструмент информационного противоборства между странами и хозяйствующими субъектами, представляется актуальным.